

Журнал входит в Перечень периодических научных изданий, рекомендуемых ВАК для публикации основных результатов диссертаций на соискание ученых степеней кандидата и доктора наук
The journal is included in the List of periodicals recommended by the Higher Attestation Commission for publication the main results of dissertations for the degree of candidate and doctor of sciences

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИКА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Вилков Д.И. Управленческий резерв: методы отбора, развития и мотивации будущих лидеров компании	8
Галкина Е.А., Вайндорф-Сысоева М.Е. Влияние искусственного интеллекта на трансформацию делопроизводства в цифровой среде	12
Гуляев В.А. Использование искусственного интеллекта в закупках Российской Федерации	17
Данилов В.М. Управление повышением качества продукта как фактор получения конкурентных преимуществ	25
Дубровин В.М. Инструменты управления инновационной деятельностью	33
Егорушкина Т.Н., Егорушкина А.С., Леонов М.С., Этова Е.В. Анализ потребностей малого и среднего бизнеса: адаптация государственных программ под запросы предпринимателей	39
Иванов Г.А. Развитие системы менеджмента образовательной организации высшего образования	46
Потапов Д.И. Исследование факторов, влияющих на формирование спроса на образовательные услуги в технических университетах	52
Ковтун М.Ю. Формирование корпоративной стратегии в условиях глобальных вызовов: возможности изменений	57
Козлов В.С., Дятлов В.В. Моделирование условий организационных изменений в развитии процессов управления предприятиями пассажирского транспорта	65
Кравцов Е.А. Цифровая трансформация госзакупок: методика расчета экономического эффекта	71
Круговых Т.А. Оценка эффективности существующих управленческих решений на примере конкретных компаний	76
Макаренко Е.Д. Потребительские предпочтения целевой аудитории высокоскоростных магистралей	82
Мишин Д.А., Куровский С.В., Попов А.И. Цифровые финансовые решения для предприятий кондитерской фуд-флористики: опыт, практики и влияние на отрасль	86

Учредители: ООО «Издательство «КНОРУС»,
Соколинская Н.З., Зубкова С.В., Рудакова О.С., Григорян А.Ф.
Свидетельство о регистрации СМИ
ПИ № ФС 77-74240 выдано 02.11.2018
ISSN 2658-3917
Адрес редакции: 117218, Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2
Сайт: <http://finmarketbank.ru>

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

ЛАВРУШИН ОЛЕГ ИВАНОВИЧ, д-р экон. наук, проф., академик РАН, член-корр. РАЕН, профессор-исследователь
Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Соколинская Наталья Эвальдовна (зам. главного редактора), канд. экон. наук, проф., лауреат премии Президента Российской Федерации

Авис Олег Ушерович, кандидат экономических наук, доцент Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Альнидовская Марина Леонидовна, доктор экономических наук, профессор Кафедры экономической теории, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Амосова Наталья Анатольевна, доктор экономических наук, профессор, профессор Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Андрюшин Сергей Анатольевич, доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник Центра макроэкономического анализа и прогнозирования ИЭ РАН, член Комитета РСПП по банкам и банковской деятельности

Безсмертная Екатерина Рэмона, кандидат экономических наук, доцент, декан факультета экономики и бизнеса, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Валинурова Лилия Сабиховна, доктор экономических наук, профессор, заведующая Кафедрой инновационной экономики, Башкирский государственный университет

Вархушев Дмитрий Станиславович, доктор экономических наук, профессор, профессор Кафедры финансов и кредита, ФГБОУ ВО «Ярославский государственный университет имени П.Г. Демидова»

Галазова Светлана Сергеевна, доктор экономических наук, профессор, профессор Кафедры экономики Северо-Осетинского государственного университета имени К.Л. Хетагурова

Гамза Владимир Андреевич, кандидат экономических наук, кандидат юридических наук, председатель Комитета по финансовым рынкам и кредитным организациям, Торгово-промышленная палата Российской Федерации

Егоров Владимир Георгиевич, доктор экономических наук, профессор, первый заместитель директора, Институт стран СНГ

Зубкова Светлана Валерьевна, кандидат экономических наук, доцент Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Ильина Лариса Владимировна, доктор экономических наук, профессор, профессор Саратовского социально-экономического института РЭУ имени Г.В. Плеханова

Комов Николай Васильевич, академик РАН, доктор экономических наук, профессор, заслуженный землеустроитель Российской Федерации, научный руководитель Учебно-научного центра по управлению земельными ресурсами Российской академии государственной службы при Президенте РФ Председатель научного проблемного Совета по земельным отношениям и землеустройству стран СНГ, почетный профессор Государственного университета по землеустройству

Коронов Юрий Иванович, доктор экономических наук, профессор, профессор Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Криничанский Константин Владимирович, доктор экономических наук, профессор Кафедры финансовых рынков и финансового инжиниринга, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Ларионов Аркадий Николаевич, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой Кафедры экономики и управления в строительстве, Московский государственный строительный университет (национальный исследовательский университет)

Ларионова Ирина Владимировна, доктор экономических наук, профессор Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Левин Юрий Анатольевич, доктор экономических наук, профессор, профессор Кафедры национальной экономики и экономического регулирования, Московский государственный институт международных отношений (университет)

Мазур Наталья Зиновьевна, доктор экономических наук, профессор, патентный поверенный РФ и ЕАПО, член-корреспондент Академии военных наук

Мешкова Елена Ивановна, кандидат экономических наук, доцент Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Морозова Ирина Анатольевна, доктор экономических наук, профессор, заведующая Кафедрой экономики и предпринимательства, Волгоградский государственный технический университет

Попова Елена Владимировна, доктор экономических наук, профессор, профессор Кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова

Рубцов Борис Борисович, доктор экономических наук, профессор Кафедры финансовых рынков и финансового инжиниринга, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Рудакова Ольга Степановна, доктор экономических наук, профессор, профессор Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Сильвестров Сергей Николаевич, доктор экономических наук, профессор, Кафедры мировой экономики и мировых финансов, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, директор Института экономической политики и проблем экономической безопасности

Травкина Елена Владимировна, доктор экономических наук, профессор Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, зам. декана Финансового факультета, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Тургель Ирина Дмитриевна, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой, директор школы, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина

Ушанов Александр Евгеньевич, кандидат экономических наук, доцент Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Филиппов Алим Борисович, доктор экономических наук, профессор Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Халилова Милляшам Хамитовна, доктор экономических наук, профессор Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Сальникова Нина Николаевна, директор SIA Finansu universitate, председатель правления SIA MKC VERTSPAPIRI (Латвия)

Бутиков Игорь Леонидович, директор, исполняющий обязанности директора Центра исследования проблем приватизации и управления государственными активами Агентства по управлению государственными активами Республики Узбекистан

Хуммель Детлев, доктор экономических наук, профессор Университета Потсдама (Германия)

Отпечатано в типографии ООО «Издательство «КноРус»,
117218, Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2
Тираж 300 экз. Формат А4. Подписано в печать: 30.04.2025
Цена свободная

Все материалы, публикуемые в журнале, подлежат внутреннему и внешнему рецензированию.
Издание не подлежит маркировке согласно п. 2 ст. 1 Федерального закона от 29.12.2010 № 436-ФЗ «О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию».

<i>Моттаева А.Б., Груздев В.А.</i> Внедрение social-механик в fintech-компанию.....	92	<i>Калафатов Э.А.</i> Финансовая доступность в цифровую эпоху: потенциал небанковских платёжных сервисов.....	195
<i>Нерсисян В.В.</i> Факторы эффективности управления социально-экономическими процессами	98	<i>Кочин М.С.</i> Цифровая финансовая грамотность и ее влияние на жизнь современного общества	200
<i>Овчинников В.В.</i> Модели и методы повышения уровня цифрового развития организации	102	<i>Кравцов Е.А.</i> Финансовая модель оптимизации расходов в цифровой системе государственных закупок.....	206
<i>Моттаева А.Б., Цзелинь Чжао, Груздев В.А.</i> Организация процесса разработки современного IT-продукта	107	<i>Ланин А.О.</i> Последующий контроль выдач при проектном финансировании (строительство жилых домов).....	211
<i>Нерсисян В.В.</i> Подходы к управлению социально-экономическими процессами на региональном уровне..	114	<i>Лещенко М.А.</i> Возможности и риски применения криптовалют в расчетах в России в условиях экономических санкций.....	218
<i>Попова Е.В.</i> Цифровизация финансовых услуг: перспективы и риски	120	<i>Мамаева Т.П.</i> ABC-костинг как инструмент определения целевой себестоимости	225
<i>Соболев А.Д.</i> Повышение цифровой зрелости организации как элемент стратегического развития	127	<i>Матвеевский С.С., Борш Д.М.</i> Проблемы потребительского кредитования в России и их решение	230
<i>Чжао Ци</i> Модель оценки затрат на адаптацию сотрудников к мультикультурной среде в рамках современного менеджмента: на примере международных компаний	131	<i>Милентьев Р.С.</i> Финансовые механизмы в системе корпоративного управленческого учета	235
<i>Попова Е.В., Калинин К.С.</i> Автоматизация управления категориями: новые технологии в ритейле	135	<i>Семенов А.В., Ниязбекова Ш.У., Насырова А.М., Рахметалиева С.А., Сартов У.К.</i> О развитии медицинских технологий в здравоохранении и промышленной инфраструктуре в мире	240
<i>Ялунина Е.Н., Стукова С.В.</i> Комплексные модели внедрения инноваций в деятельность образовательного учреждения СПО	140	<i>Омельянович Л.А., Гвасалия Д.С.</i> Финансовый вектор социализации бюджетных отношений: теоретический аспект	251
ФИНАНСЫ. НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ. КРЕДИТ		<i>Полянина О.А.</i> Международный опыт распределения бюджетных средств на образование и научные исследования	258
<i>Балашев Н.Б., Булдыгин П.А., Копылова Е.С., Мясникова Е.Б.</i> Влияние трансформации российской экономики на доходы федерального бюджета.....	144	<i>Путилов М.Р.</i> Динамика рынка цифровых финансовых активов в Российской Федерации	261
<i>Беккер И.А.</i> Современные механизмы интеграции медицинских организаций в системе здравоохранения и направления совершенствования системы финансирования здравоохранения в Российской Федерации	152	<i>Пырерко А.А.</i> Механизм эффективного финансирования малого и среднего бизнеса на примере IT-компаний	267
<i>Го И.</i> Оценка развития системы страхования вкладов на примере реорганизации банкротства Коммерческого банка города Баотоу в Китае	157	<i>Ромась Е.В.</i> Методы финансового анализа деятельности предприятий в системе антикризисного управления.....	273
<i>Балашев Н.Б., Дунаева В.И., Жигунова Н.В., Стратичук Д.Р.</i> Цифровизация денежной массы.....	165	<i>Сетченкова Л.А., Вейль М.Д., Кужилин Д.В., Путилин М.В., Рукавишников К.А.</i> Технологии финансового и инвестиционного анализа в корпоративных финансах.....	280
<i>Демурчева М.Н.</i> Отраслевые особенности финансирования предприятий индустрии обращения с отходами	173	<i>Смирнова Д.В., Липенко М.Ю.</i> Обоснование методов распределения расходов в коммерческом банке: переход от центров затрат к бизнес-юнитам	287
<i>Дзущева Л.Т.</i> Индекс RGBI как опережающий индикатор предстоящих решений Банка России по ключевой ставке.....	181	<i>Травкина Е.В., Денисенко К.Э.</i> Российский ипотечный рынок: тенденции, риски и траектории инновационного развития	292
<i>Дюпин П.Э.</i> Повышение капитализации фондового рынка: необходимость и инструменты.....	185	<i>Трубаков Д.Ю.</i> Основные направления повышения эффективности корпоративного финансового контроля	299
<i>Соколинская Н.Э., Зубков К.А.</i> Исследование финансовой грамотности молодежи.....	190		

Филиппов Я.С. Фабрика проектного финансирования высокотехнологического сектора МСП: управление стратегическим ресурсом финансы в целях обеспечения технологического суверенитета..... 305

Хаджичикова К.З., Краснянский А.М., Косьяненко А.В. Развитие государственного аудита в Российской Федерации 312

Халилова М.Х., Антонов А.М. К оценке процентного риска коммерческого банка 318

Шалгин В.А. Концептуальная модель управления бюджетными рисками субъектов Российской Федерации..... 324

Шевцов Г.С. Операционные и финансовые факторы, влияющие на стоимость компании..... 332

ФИНАНСОВАЯ ПОЛИТИКА. МЕЖДУНАРОДНЫЕ ФИНАНСЫ

Бузумурга М.А. Инвестиционное поведение домохозяйств в контексте национальных финансовых систем: сравнительный анализ и рекомендации для России..... 335

Го И. Регулирование и управление финансовыми рисками в Китае: оценка программ и устойчивости..... 339

Тер-Ованесов Д.М. Современная практика применения методов и инструментов денежно-кредитной политики Банком России 345

ЭКОНОМИКА ОТРАСЛЕЙ И РЕГИОНОВ

Антикян В.С., Усанов А.Ю. Методологические проблемы интеграции международных стандартов финансовой отчетности в национальную систему бухгалтерского учета 350

Барыкина Ю.Н., Воробьева Е.А., Ибрагимова А.В. Эволюция возникновения и развития ОЗЗ в Российской Федерации 355

Быкова М.Л. Стимулирование научно-инновационного развития регионов в условиях геополитической нестабильности..... 360

Долгова А.Ю., Абдуллаева С.И. Роль Турции в осуществлении торговых операций Российской Федерации с третьими странами 364

Жукевич Г.В., Губайдуллин Р.М. Факторы развития рынка труда под влиянием цифровой экономики..... 370

Зворыкина Ю.В., Савченко В.С. Исследование механизмов привлечения инвестиций в золотодобывающие компании в России 375

Лалин Д.В. Роль торговых сетей в реализации национальных целей 383

Калачев М.А., Лебедева Т.С. Инвестиционная привлекательность регионов России: комплексный анализ и оценка..... 391

Матюшкин Д.А. Роль государственных программ поддержки цифровизации и их экономическая эффективность 396

Мильтгизин И.Е. Институциональные ловушки углеродного регулирования в России: теоретические основания и барьеры трансформации 402

Мироненко А.М. Положительное влияние развития параллельного импорта на экономическую безопасность страны 409

Михайлов Д.А., Ушаков В.И. Влияние химической промышленности и ее роль в обеспечении экономической безопасности региона (государства) в условиях международных санкций..... 414

Моттаева А.Б., Абрамов Н.С. Цифровая интеграция процессов оформления исполнительной документации как фактор оптимизации трудозатрат 418

Орлов С.Н., Луговой И.Н. Экономическое поведение населения в условиях структурных изменений и общественная результативность..... 425

Панов В.А. Уточнение сущности термина «геймификация» в маркетинге и его влияние на покупательский опыт 432

Петросян А.А. Рынок ГРП и ГНКТ в РФ: основные характеристики, проблемы и перспективы..... 439

Разумеев Н.Н. Конфигурирование структуры эффективности производственных цепочек в шерстяной промышленности 443

Панов В.А. Интеграция подходов геймификации в комплекс маркетинга для стимулирования продаж и формирования лояльности..... 449

Романова Н.В. Финансовая модель как инструмент достижения целей и основа для принятия решений при стоимостном управлении бизнеса..... 455

Субботин А.В. Влияние санкций на региональную экономику в контексте импорта и экспорта..... 460

Трушко Е.А., Меркачев А.А., Филиппов Н.О. Устойчивое экономическое развитие как фактор обеспечения экономической безопасности страны 465

Федотова В.К., Болотова А.А. Анализ современного состояния транспортной инфраструктуры Забайкальского края 470

Фирсов И.О. Гибридная модель управления непрямыми закупками..... 475

Фомичев А.Н., Пасько В.В. Система управления в строительной отрасли России 482

Хальзова Н.А., Лунина Ю.В., Кандилян А.А. Особенности внедрения цифровых технологий повышения энергоэффективности и энергосбережения для жилых зданий Камчатского края 487

<i>Шатунов А.А.</i> Организационно-управленческие аспекты развития детско-юношеского футбола в регионах: сравнительный анализ и оценка эффективности.....	493	<i>Камалов Е.С., Бобков А.В.</i> Демпфирование рисков рестрикционного давления интеграцией криптоактивов в сферу финансового обращения.....	555
<i>Фомичев А.Н., Пасько В.В.</i> Синергетика в строительной отрасли в России.....	497	<i>Кушниренко М.Р.</i> Методика определения степени влияния ESG-факторов на стоимость бизнеса с учетом отраслевой принадлежности.....	562
<i>Юдин А.А., Тарабукина Т.В.</i> Целевая направленность и влияние повышения кадрового обеспечения на развитие агропромышленного комплекса в Республике Коми.....	501	<i>Логинов С.С.</i> Экономическая устойчивость фирмы в условиях воспроизводства рыночных отношений.....	571
<i>Январев К.А.</i> Гармонизация отношений участников инвестиционной деятельности на основе применения интегрального показателя оценки устойчивого развития.....	505	<i>Лю Инин.</i> Роль санкций в формировании Китаям альтернативы SWIFT для торговли со странами Глобального Юга.....	575
<i>Шатунов А.А.</i> Совершенствование программ финансирования детско-юношеского футбола в регионах: мероприятия и механизмы реализации (на примере Приволжского Федерального округа).....	514	<i>Павлова М.В., Рябич О.Н.</i> Налогообложение малого бизнеса новых регионов Российской Федерации: проблемы и пути их решения.....	580
<i>Ангелина И.А., Антонец В.Г.</i> Эффективность инвестиций в финансовые технологии банковских компаний.....	519	<i>Лукьянченко Ф.С., Сакадынская Т.П., Поволоцкий Г.Д., Пятковский А.А., Чермошнцева А.С.</i> Лендинговые протоколы против БигБанков: как DeFi меняет логику кредитования.....	587
<i>Бителе Ю.Н.</i> Исследование изменений в роли и функциях управленческих кадров в условиях цифровой трансформации и разработка механизмов адаптации.....	526	<i>Фальковская К.И.</i> Понятие, причины и последствия девиации трудового поведения: опыт теоретического исследования.....	591
<i>Галимов Ш.Ш., Галимова Л.И.</i> Формирование и использование системы финансового менеджмента для повышения экономической устойчивости предприятий туристической.....	531	<i>Цыдыпова Ю.Н.</i> Тенденции и проблемы демографической динамики Чукотского автономного округа.....	599
<i>Земенков Н.С.</i> Совершенствование производственных процессов высокотехнологичных предприятий в условиях глобальных вызовов и цифровой трансформации.....	538	<i>Швецова И.Н.</i> Финансовая поддержка инвестиционных проектов и инфраструктурные механизмы как драйверы социально-экономического развития субъектов РФ.....	604
<i>Зинин М.В.</i> Интеграция проектного управления в образовательные программы для формирования стартап-культуры.....	543	<i>Юмаев Э.Р.</i> Обеспечение конкурентоспособности торговых предприятий и их адаптация к структурным вызовам на основе развития собственных торговых марок.....	609
<i>Калафатов Э.А.</i> Криптовалюта как фактор оптимизации затрат банковской деятельности.....	548	<i>Песова В.Л.</i> Оптимизация финансовых потоков в малом и среднем бизнесе: практическое применение методологии CFS.....	613

ECONOMICS AND ENTREPRENEURSHIP

<i>Vilkov D.I.</i> Management reserve: methods of selection, development and motivation of future company.....	8
<i>Galkina E.A., Weindorf-Sysoeva M.E.</i> The impact of artificial intelligence on the transformation of office work in the digital environment	12
<i>Gulyaev V.</i> The use of artificial intelligence in procurement of the Russian Federation	17
<i>Danilov V.M.</i> Product quality improvement management as a factor of gaining competitive advantages	25
<i>Dubrovin V.M.</i> Tools of innovation activity management.....	33
<i>Egorushkina T.N., Egorushkina A.S., Leonov M.S., Etova E.V.</i> Analysis of the needs of small and medium businesses: adaptation of state programs to the needs of entrepreneurs	39
<i>Ivanov G.A.</i> Development of the management system of an educational organization of higher education	46
<i>Potapov D.</i> Research of the factors influencing the formation of demand for educational services at technical universities	52
<i>Kovtun M.Y.</i> Forming a Corporate Strategy in the Context of Global Challenges: Opportunities for Change	57
<i>Kozlov V., Dyatlov V.</i> Modeling the conditions of organizational changes in the development of management processes of passenger transport enterprises	65
<i>Kravtsov E.A.</i> Digital transformation of public procurement: methodology for calculating the economic effect	71
<i>Krugovyykh T.A.</i> Evaluation of the effectiveness of existing management decisions on the example of specific companies	76
<i>Makarenko E.D.</i> Consumer pReferences of the target audience of high-speed highways.....	82
<i>Mishin D.A., Kurovsky S.V., Popov A.I.</i> Digital financial solutions for confectionery and food floristry enterprises: experience, practices and impact on the industry.....	86
<i>Mottaeva A.B., Gruzdev V.A.</i> Implementation of social mechanics in a fintech company.....	92
<i>Nersesyan V.V.</i> Factors of efficiency in management of social and economic processes	98
<i>Ovchinnikov V.V.</i> Models and methods of increasing the level of digital development of an organization.....	102
<i>Mottaeva A.B., Jiellin Zhao, Gruzdev V.A.</i> Organization of the development process of a modern IT-product.....	107
<i>Nersesyan V.V.</i> Approaches to Managing Socio-Economic Processes at the Regional Level.....	114
<i>Popova E.V.</i> Digitalization of financial services: prospects and risks.....	120
<i>Sobolev A.D.</i> Increasing the digital maturity of an organization as an element of strategic development.....	127

Founders: Knorus Publishing House LLC,

Sokolinskaya N.E., Zubkova S.V., Rudakova O.S., Grigoryan A.F.

Media Registration Certificate

PI No. FS77-74240 issued 02.11.2018

ISSN2658-3917

Editorial office: 117218, Moscow, ul. Kedrova, d.14, building 2

Website: <http://finmarketbank.ru>

CHIEF EDITOR

LAVRUSHIN OLEG IVANOVICH, Doctor of Economics. Sciences, prof., academician of the Russian Academy of Natural Sciences, corresponding member. RANS, research professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation

EDITORIAL TEAM

Sokolinskaya Natalia Evaldovna (deputy editor-in-chief), Ph.D. econ. sciences, prof., Laureate of the Prize of the President of the Russian Federation

Avis Oleg Usherovich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation

Alpidovskaya Marina Leonidovna, Doctor of Economics, Professor of the Department of Economic Theory, Financial University under the Government of the Russian Federation

Amosova Natalya Anatolyevna, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation

Andryushin Sergey Anatolyevich, Doctor of Economics, Professor, Chief Researcher of the Center for Macroeconomic Analysis and Forecasting of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences, member of the RSPP Committee on Banks and Banking Activities

Bezsmertnaya Ekaterina Removna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Dean of the Faculty of Economics and Business, Financial University under the Government of the Russian Federation

Liliya Sabikhovna Valinurova, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Innovative Economics, Bashkir State University

Vakhrushev Dmitry Stanislavovich, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Finance and Credit, Yaroslavl State University named after P.G. Demidov

Galazova Svetlana Sergeevna, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics, North Ossetian State University named after K.L. Khetagurova

Gamza Vladimir Andreevich, Candidate of Economic Sciences, Candidate of Legal Sciences, Chairman of the Committee on Financial Markets and Credit Institutions, Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation

Egorov Vladimir Georgievich, Doctor of Economics, Professor, First Deputy Director, Institute of CIS Countries

Zubkova Svetlana Valerievna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation

Ilyina Larisa Vladimirovna, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Saratov Socio-Economic Institute of the Russian University of Economics named after G.V. Plekhanov

Komov Nikolay Vasilyevich, Academician of the Russian Academy of Sciences, Doctor of Economics, Professor, Honored Land Surveyor of the Russian Federation, Scientific Director of the Educational and Scientific Center for Land Resources Management of the Russian Academy of Public Administration under the President of the Russian Federation Chairman of the Scientific Problem Council on Land Relations and Land Management of the CIS Countries, Honorary Professor of the State University of Land Management

Korobov Yuri Ivanovich, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation

Krinitchansky Konstantin Vladimirovich, Doctor of Economics, Professor of the Department of Financial Markets and Financial Engineering, Financial University under the Government of the Russian Federation

Larionov Arkady Nikolaevich, Doctor of Economics, Professor, Head of Department of the Department of Economics and Management in Construction, Moscow State University of Civil Engineering (national research university)

Larionova Irina Vladimirovna, Doctor of Economics, Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation

Levin Yuri Anatolyevich, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of National Economics and Economic Regulation, Moscow State Institute of International Relations (University)

Mazur Natalya Zinovievna, Doctor of Economics, Professor, Patent Attorney of the Russian Federation and EAPO, Corresponding Member of the Academy of Military Sciences

Meshkova Elena Ivanovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation

Morozova Irina Anatolyevna, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics and Entrepreneurship, Volgograd State Technical University

Popova Elena Vladimirovna, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management Theory and Business Technologies, Russian Economic University named after G.V. Plekhanov

Rubtsov Boris Borisovich, Doctor of Economics, Professor of the Department of Financial Markets and Financial Engineering, Financial University under the Government of the Russian Federation

Rudakova Olga Stepanovna, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation

Silvestrov Sergey Nikolaevich, Doctor of Economics, Professor, Department of World Economy and Global Finance, Financial University under the Government of the Russian Federation, Director of the Institute of Economic Policy and Economic Security Problems

Travkina Elena Vladimirovna, Doctor of Economics, Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Deputy Dean of the Faculty of Finance, Financial University under the Government of the Russian Federation

Turgel Irina Dmitrievna, Doctor of Economics, Professor, Head of Department, School Director, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin

Ushanov Alexander Evgenievich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation

Fiapshchev Alim Borisovich, Doctor of Economics, Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation

Khalilova Milyausha Khamitovna, Doctor of Economics, Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation

INTERNATIONAL EDITORIAL BOARD

Sainikova Nina Nikolaevna, director of SIA Finansu universitate, chairman of the board of SIA MKC VERTSPAPIRI (Latvia)

Butikov Igor Leonidovich, Director, Acting Director of the Center for Research of Problems of Privatization and Management of State Assets of the Agency for Management of State Assets of the Republic of Uzbekistan

Hummel Detlev, Doctor of Economics, Professor at the University of Potsdam (Germany) Printed at the printing house LLC Rusyns,

117218, Moscow, st. Kedrova, d.14, building 2

Circulation 300 copies. A4 format. Signed to print: 01/04/2025

Free price

All materials published in the journal are subject to internal and external review.

The publication is not subject to labeling in accordance with paragraph 2 of Art. 1 of the Federal Law of December 29, 2010 No. 436-FZ "On the Protection of Children from Information Harmful to Their Health and Development"

<i>Zhao Qi</i> A model for estimating the costs of adapting employees to multicultural environment within the framework of modern management: by the example of international companies.....	131
<i>Popova E.V., Kalinin K.S.</i> Automation of category management: new technologies in retail.....	135
<i>Yalunina E.N., Stukova S.V.</i> Comprehensive models of innovation implementation in the activities of an educational institution of vocational education	140

FINANCE. TAXATION. CREDIT

<i>Balashev N.B., Buldygin P.A., Kopilova E.S., Myasnikova E.B.</i> The impact of the transformation of the Russian economy on federal budget revenues	144
<i>Becker I.A.</i> Modern mechanisms of integration of medical organizations in the healthcare system and ways to improve the healthcare financing system in the Russian Federation	152
<i>Yi Guo</i> Evaluation of the development of deposit insurance system on the example of bankruptcy reorganisation of Baotou city commercial bank in China.....	157
<i>Balashev N.B., Dunaeva V.I., Zhigunova N.V., Stratchuk D.R.</i> Digitalization of the money supply	165
<i>Demurcheva M.N.</i> Sector-specific features of financing waste management enterprises	173
<i>Dzutseva L.T.</i> RGBI index as a leading indicator of the forthcoming decisions of the Bank of Russia on the key rate	181
<i>Dupin P.E.</i> Increasing stock market capitalization: necessity and tools	185
<i>Sokolinskaya N.E., Zubkov K.A.</i> A study of financial literacy of the youth	190
<i>Kalafatov E.A.</i> Financial accessibility in the digital age: the potential of non-bank payment services	195
<i>Kochin M.S.</i> Digital financial literacy and its impact on modern society	200
<i>Kravtsov E.A.</i> Financial model of optimizing costs in the digital system of public procurement.....	206
<i>Lanin A.O.</i> Follow-up of disbursements in project financing (construction of residential buildings).....	211
<i>Leshchenko M.A., Lin Lang</i> Possibilities and risks of using cryptocurrencies in settlements in Russia under economic sanctions.....	218
<i>Mamaeva T.P.</i> ABC Costing as a Tool for Target Cost Determination	225
<i>Matveevsky S.S., Borsh D.M.</i> Problems of consumer lending in Russia and their solution.....	230
<i>Milentyev R.S.</i> Financial mechanisms in the system of corporate management accounting	235
<i>Semenov A.V., Niyazbekova Sh.U., Nasyrova A.M., Rakhmetalieva S.A., Sartov U.K.</i> Trends in the development of medical technologies in healthcare and industrial infrastructure.....	240
<i>Omelyanovich L.A., Gvasalia D.S.</i> The financial vector of socialization of budgetary relations: the theoretical aspect	251

<i>Polyanina O.A.</i> International experience in distributing budget funds for education and scientific research	258
<i>Putilov M.R.</i> Dynamics of the digital financial assets market in the Russian Federation.....	261
<i>Pyrerko A.A.</i> Mechanism of effective financing of small and medium-sized businesses on the example of an IT company	267
<i>Romas E.V.</i> Methods of financial analysis of enterprises' activities in the anti-crisis management system	273
<i>Setchenkova L.A., Veyl M.D., Kuzhilin D.V., Putilin M.V., Rukavishnikov K.A.</i> Technologies of financial and investment analysis in corporate finance.....	280
<i>Smirnova D.V., Lipenko M.Y.</i> Justification of cost allocation methods in a commercial bank: from cost centers to business units	287
<i>Travkina E.V., Denisenko K.E.</i> Russian Mortgage Market: Trends, Risks and Innovative Development Trajectories	292
<i>Trubakov D.Y.</i> Main directions of increasing the efficiency of corporate financial control.....	299
<i>Filippov Ya.S.</i> High-tech SME Sector Project Finance Factory: Strategic resource management finance in order to ensure technological sovereignty.....	305
<i>Khadzhikova K.Z., Krasnyansky A.M., Kosyanenko A.V.</i> Development of State audit in the Russian Federation.....	312
<i>Khalilova M.Kh., Antonov A.M.</i> To assess the interest rate risk of a commercial bank.....	318
<i>Shalgin V.A.</i> The conceptual model of budget risk management in the subjects of the Russian Federation.....	324
<i>Shevtsov G.S.</i> Mergers and acquisitions: microeconomic view	332

FINANCIAL POLICY. INTERNATIONAL FINANCE

<i>Buzumurga M.A.</i> Investment behavior of households in the context of national financial systems: comparative analysis and recommendations for Russia	335
<i>Guo Yi</i> Evaluating government financial supervision and risk management programmes: regulatory practices and institutional sustainability in China.....	339
<i>Ter-Ovanesov D.M.</i> Modern practice of applying methods and instruments of monetary policy by the Bank of Russia.....	345

ECONOMICS OF INDUSTRIES AND REGIONS

<i>Antikyan V.S., Usanov A.Y.</i> Methodological problems of integration of international financial reporting standards into the national accounting system.....	350
<i>Barykina Y.N., Vorobyeva E.A., Ibragimova A.V.</i> Evolution of the emergence and development of special economic zones in the Russian Federation.....	355
<i>Bykova M.L.</i> Stimulating scientific and innovative development of regions in conditions of geopolitical instability	360
<i>Dolgova A.Yu., Abdullaeva S.I.</i> The role of Turkey in facilitating Russia's trade operations with third countries ...	364

<i>Zhukevich G.V., Gubaidullin R.M.</i> Labor market development factors influenced by the digital economy	370	<i>Shatunov A.A.</i> Organizational and managerial aspects of the development of youth football in the regions: comparative analysis and evaluation of effectiveness.....	493
<i>Zvorykina J.V., Savchenko V.S.</i> Research of mechanisms for attracting investments into gold mining companies in Russia	375	<i>Fomichev A.N., Pasko V.V.</i> Synergetics in the construction industry in Russia	497
<i>Lapin D.V.</i> The role of retail chains in the implementation of national goals.....	383	<i>Yudin A.A., Tarabukina T.V.</i> Targeted focus and impact of increasing staffing on the development of the agro-industrial complex in the Komi Republic.....	501
<i>Kalachev M.A., Lebedeva T.S.</i> Investment Attractiveness of Russian Regions: A Comprehensive Analysis and Evaluation	391	<i>Yanvarev K.A.</i> Harmonization of relations between participants in investment activities based on the use of an integral indicator for assessing sustainable development	505
<i>Matyushkin D.A.</i> The role of state digitalization support programs and their economic efficiency.....	396	<i>Shatunov A.A.</i> Improving financing programs for youth football in the regions: measures and implementation mechanisms (using the example of the Volga Federal District)..	514
<i>Milgizin I.E.</i> Institutional traps in carbon regulation in Russia: theoretical foundations and barriers to transformation	402	<i>Angelina I.A., Antonets V.G.</i> Efficiency of investments in financial technologies of banking companies	519
<i>Mironenko A.M.</i> The positive impact of parallel import development on the economic security of the country	409	<i>Bitele Yu.N.</i> Study of changes in the role and functions of management personnel in the context of digital transformation and development of adaptation mechanisms	526
<i>Mikhaylov D.A., Ushakov V.I.</i> The influence of the chemical industry and its role in ensuring the economic security of the region (state) in the context of international sanctions.....	414	<i>Galimova L.I., Galimov Sh.Sh.</i> Forming and using the financial management system to make the travel enterprises more stable economically.	531
<i>Mottaeva A.B., Abramov N.S.</i> Digital integration of executive registration processes documentation as a factor in optimizing labor costs.....	418	<i>Zemenkov N.S.</i> Improving the production processes of high-tech enterprises in the context of global challenges and digital transformation.....	538
<i>Orlov S.N., Lugovoy I.N.</i> Economic behavior of the population in the context of structural changes and social performance	425	<i>Zinin M.V.</i> Integration of project management into educational programs for the formation of a startup culture.....	543
<i>Panov V.A.</i> Clarifying the essence of the term “gamification” in marketing and its impact on the customer experience.....	432	<i>Kalafatov E.A.</i> Cryptocurrency as a cost optimization factor in banking activities	548
<i>Petrosyan A.A.</i> The fracturing and coiled tubing market in the Russian Federation: main characteristics, problems and prospects	439	<i>Kamalov E.S., Bobkov A.V.</i> Mitigation of Restrictive Pressure Risks through the Integration of Crypto Assets into the Financial System	555
<i>Razumeev N.N.</i> Configuring the efficiency structure of production chains in the wool industry.....	443	<i>Kushnirenko M.R.</i> Methodology for determining the degree of influence of ESG factors on business value, taking into account industry affiliation	562
<i>Panov V.A.</i> Integration of gamification approaches into the marketing mix to stimulate sales and build loyalty	449	<i>Loginov S.S.</i> Economic sustainability of the company in the context of reproduction of market relations	571
<i>Romanova N.V.</i> Financial model as a tool for achieving goals and a basis for decision-making in business value management.....	455	<i>Liu Yining</i> The Role of Sanctions in China’s Formation of an Alternative to SWIFT for Trade with Countries of the Global South	575
<i>Subbotin A.V.</i> The impact of sanctions on the regional economy in the context of imports and exports	460	<i>Pavlova M.V., Ryabich O.N.</i> Taxation of small businesses in new regions of the Russian Federation: problems and solutions	580
<i>Trushko E.A., Markachev A.A., Filippov N.O.</i> Sustainable economic development as a factor in ensuring the country’s economic security	465	<i>Lukyanchenko F.S., Sakadynskaya T.P., Povolotsky G.D., Pyatkovsky A.A., Chermoshentseva A.S.</i> Lending Protocols vs. BigBanks: How DeFi Changes the Logic of Lending.....	587
<i>Fedotova V.K., Bolotova A.A.</i> Analysis of the current state of the Trans-Baikal territory’s transport infrastructure.....	470	<i>Falkovskaya K.I.</i> The concept, causes and consequences of labor behavior deviation: an experience of theoretical research	591
<i>Firsov I.O.</i> Hybrid model of management in indirect procurement	475	<i>Tsydyanova Yu.N.</i> Trends and Challenges of Demographic Dynamics in the Chukotka Autonomous Region	599
<i>Fomichev A.N., Pasko V.V.</i> Management system in the construction industry of Russia	482	<i>Shvetsova I.N.</i> Financial support for investment projects and infrastructural mechanisms as drivers of socio-economic development of the subjects of the Russian Federation	604
<i>Khalzova N.A., Lunina J.V., Kandilyan A.A.</i> Features of introducing digital technologies improve energy efficiency and energy saving to residential buildings Kamchatka Krai.....	487	<i>Yumaev E.R.</i> Ensuring the competitiveness of retail enterprises and their adaptation to structural challenges based on the development of private labels.....	609
		<i>Piesova V.L.</i> Optimization of cash flows in small and medium businesses: practical application of the cfs methodology.....	613

Управленческий резерв: методы отбора, развития и мотивации будущих лидеров компании

Вилков Дмитрий Игоревич,

аспирант, Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский финансово-промышленный университет «СИНЕРГИЯ»»

E-mail: dvilkov@inbox.ru

В статье рассматриваются вопросы формирования управленческого резерва, как одного из важнейших направлений повышения эффективности деятельности компании и удержания талантливых специалистов. Отмечается, что использование различных методов отбора, развития и мотивации управленческого резерва является творческим и нестандартным процессом, направленным на решение задач, согласованных с ценностями компании и направленных на повышение результативности профессиональной деятельности сотрудников. Рассмотрены методы, методики и технологии отбора персонала, которые позволяют выявить лидерские качества, компетенции личности. Выделены основные направления развития персонала, положительные и отрицательные стороны использования интерактивных тренингов в развитии управленческого резерва. Автором приведены основные мотивирующие факторы для развития лидерских качеств сотрудников, выделены основные методы мотивации, проведён сравнительный анализ моделей формирования управленческого резерва. Акцентируется внимание на необходимости выявления лидеров на этапе отбора претендентов в кадровый резерв. Сделан вывод о необходимости формирования комплексной системы отбора, развития и мотивации резервистов с целью обеспечения наилучших результатов профессионального роста специалистов.

Ключевые слова: управленческий резерв, профессиональный рост, лидерские качества личности, методы профессионального развития, мотивация.

Кадровое обеспечение является приоритетной задачей компаний на современном этапе экономического развития страны и обеспечения устойчивого роста. Конъюнктура рынка труда по многим профессиям расширяет возможности компаний в привлечении необходимых управленческих кадров (УК), однако, практики отмечают тенденции к разработке эффективных методов и инструментов прежде всего для удержания специалистов, создания внутрикорпоративной системы развития УК и условий для формирования управленческого резерва (УР) на основе ценностных предпочтений специалистов.

Путь российских компаний в цифровой эпохе и трансформации подчёркивает острую потребность в управленцах нового поколения, способных решать разнообразные задачи, быть активными и профессионалами своего дела на более качественном уровне. Управленческий резерв представляет собой группу руководителей и специалистов компании, обладающей способностями к управленческой деятельности и отвечающих необходимым установленным локальными актами требованиям к должностям кадрового резерва [5, с. 82–83].

Формирование кадрового резерва в компаниях является нестандартным и творческим процессом, отвечающим потребностям компании, с установленным порядком формирования, развития и мотивации на повышение результативности в профессиональной деятельности управленческих кадров. Формирование УР решает следующие задачи: обеспечение потребности в замещении руководящих должностей; создание условий для ротации персонала в компании, к примеру, при расширении деятельности или выделении дивизионов компании; улучшение качественного состава сотрудников компании, к примеру, при реализации существенных проектов.

Технология комплектования УР включает; анкетирование на предварительном этапе; формирование предварительного списка кадрового резерва о потенциальных участниках, что может осуществляться по инициативе как со стороны руководителей подразделений и самого работника, так и с помощью конкурсных мероприятий. Для выявления профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов проводится анализ документальных данных на специалиста, интервью, оценка результатов трудовой деятельности применяются диагностики личностных качеств, таких как метод самоо-

ценки и метод оценки на анонимной основе, к примеру метод «360 градусов» [2, с. 16].

Среди методик отбора в УР, развития лидерских качеств сотрудников и других направлений кадровой политики можно выделить метод CAPTain, успешно используемый такими компаниями, как ООО «Русский проект-сервис», «Элекс-Полюс», «Северсталь Ресурс» и другими компаниями. Среди преимуществ CAPTain можно выделить: объективность оценки сотрудников; формирование портрета компетенций личности; вариативность в зависимости от решаемой задачи в практической деятельности; согласованность с профессиональными стандартами компаний [3, с. 100–101].

Развитие УК возможно путём использования акмеологических технологий, позволяющих раскрыть внутренний потенциал личности, который по-

зволяет достичь высокого уровня профессионального мастерства. Подобные технологии обучения и развития УР реализуются путём использования модели управленческих компетенций: ответственность, кругозор, устные коммуникации, системный подход к решению задач, инициативность и саморазвитие с использованием форм дистанционного обучения, тренингов, ротации, методик практического содержания, shadowing и др.

Положительными сторонами такого подхода к развитию УР выступает то, что резервист находится в постоянном общении с персоналом кадровой службы и преподавателями, может задавать вопросы, касающиеся процесса обучения, а преподаватель может проводить контроль за результативностью средствами опросов, тестовых заданий и анкетирования (рис. 1).

Формирование и управление командой проекта	Эффективное управление командой проекта; способность более точно оценивать проектную ситуацию; чётко диагностировать узкие области и детализировать задачи, которые предстоит ставить перед командой проекта;
Ведение переговоров	Эффективно слушать и вести диалог; устанавливать устойчивый позитивный контакт; понимать и слышать других людей и альтернативное мнение; отстаивать свою позицию и иметь несколько сценариев ведения переговоров
Управление временем	Осознать свои сильные и слабые стороны в области «тайм менеджмента»; ранжировать текущие задачи по их важности и срочности (матрица Эйзенхауэра); приоритезировать цели и создавать пошаговый план для их достижения
Инновационное мышление	Анализ проектной задачи, мотивации участников проектной команды; анализ возможных рисков и «узких мест» в процессе реализации проекта. Формирование умения продумывать альтернативные пути решения задач
Эффективные управленческие решения	Понимание процесса принятия решений как управленческой функции, необходимого для принятия решений в нестандартных ситуациях; овладеть технологией «мозгового штурма», развить умения составления плана действий и контроля исполнения

Рис. 1. Интерактивные тренинги в развитии управленческим резервом (составлено автором по [3])

Несмотря на всестороннее развитие управленческих компетенций и направленность на индивидуализацию обучения, акмеологическая технология, имеет и ряд недостатков, к примеру, для некоторых резервистов может быть некомфортна «обезличенная форма» обучения или отсутствие возможности напрямую задавать вопросы преподавателю и обсуждать изучаемые в модуле направления. Также, такой метод развития УР не позволяет наблюдать прогрессию в профессиональном опыте и навыках и может создавать психологический дискомфорт сотрудника [1].

Отправной точкой формирования эффективной системы мотивации сотрудников, для кадровой службы, может быть индивидуальный план развития на год, представленный резервистами. В дальнейшем, мотивация резервистов может вы-

страиваться на основе отслеживания результатов выполнения задач, оценки самоорганизации (таймменеджмент), путём проверок и тестирования (кейс-интервью, деловое общение). К наиболее действенным методам мотивации сотрудников можно отнести психологические и управленческие подходы: вознаграждение за достижения, создание условий для развития сотрудников и возможности самовыражения, формирование у сотрудника чёткого отождествления с компанией [7].

Методы формирования УР могут иметь существенные недостатки, так как не всегда удаётся оценить эффективность работы сотрудника пока он активно не участвует непосредственно на своей должности, что является особенно важным фактором для крупных компаний и корпораций. Субъективность методов отбора и определение результа-

тивности обучения влечёт множество опасностей в том числе несоответствие затрат на обучение сотрудника ожиданиям компании [4].

Приведём сравнение традиционных моделей формирования УР (рис. 2).

Из представленных сравнительных данных можно сделать вывод, что отбор, развитие и мотивация будущих лидеров должны формироваться на основе: системности, универсальности и комплексного применения методов оценки сотрудников с разработкой плана развития персонала, интересов сотрудников в карьерном росте, мотивов и мер стимулирования.

Большинство сотрудников стремятся к лидерству и представление своего индивидуального профессионального и карьерного роста является лучшей мотивацией в компании, а УР может обеспечить наилучшие условия для развития сотрудников и продвижения на руководящих должностях. Планирование развития и мотивация к профессиональному росту на основе разработки индивидуальной траектории для резервиста, служит своео-

бразной дорожной картой, которая направляет их, позволяет проявлять лидерские качества и визуализировать позитивные ожидания.

При отборе в УР необходимо обращать внимание на ориентированность и замотивированность сотрудника на траекторию лидерства, что в последующем на этапе развития и обучения позволит добиться наилучших результатов в развитии лидерских качеств и компетенций. Будущие лидеры могут планировать своё будущее, отслеживать и корректировать поведение внутри компании и выполнять профессиональные действия на максимально высоком профессиональном уровне. Сотрудник с высокими лидерскими качествами не только мотивирует себя, но и способен мотивировать других сотрудников компании, что отражается на повышении продуктивности коллектива и, в конечном счёте может привести к высоким показателям деятельности всей компании [6].



Рис. 2. Сравнение моделей формирования управленческого резерва (составлено автором по [4])

Таким образом, можно отметить, что технологии формирования управленческого резерва позволяют наращивать совокупный профессиональный капитал компании, что требует новых инструментов обоснования экономической отдачи от вложений компании в профессиональную подготовку управленческих кадров. Подбор сотрудников на управленческие должности, формирование резерва управленческих кадров и обучение управленцев, в рамках стратегического управления кадровыми ресурсами, позволяет создать чёткое представление о развитии всей компании и минимизировать

временные, финансовые и другие затраты на поиск новых сотрудников на руководящие должности.

Для эффективной системы мотивации будущих лидеров, сотрудник должен сам чётко ставить перед собой профессиональные цели и понимать почему он претендует на включение его в управленческий резерв, какая именно помощь нужна от компании для развития профессиональной компетенции и роста, что полезного и инновационного сотрудник может предложить компании.

Данный анализ подчёркивает важнейшую роль отбора, развития и мотивации кадров управленче-

ского резерва в развитии всей компании, поскольку выявление лидеров, развитие их профессионального потенциала может приносить положительные результаты непосредственно в процессе становления будущего управленца, когда сотрудник чётко видит своё будущее, стремиться быть инициативным, саморазвиваться и ставить более высокие цели, соответствующие ценностям компании.

Литература

1. Акмеологические технологии обучения и развития управленческого кадрового резерва / В.Н. Софьина, Д.В. Мерзлякова, А.Б. Улюмджиева [и др.] // Современное образование: содержание, технологии, качество. – 2020. – Т. 1. – С. 518–520.
2. Виниченко, М.В. Формирование, развитие и использование кадрового резерва руководящего состава / М.В. Виниченко // Новое поколение. – 2017. – № 13. – С. 12–21.
3. Еременко, Е.И. Формирование профессиональных компетенций в проектно-ориентированной переподготовке управленческих кадров: специальность 08.00.05: дисс. ... канд. экон. наук / Еременко Елена Ивановна, 2021. – 228 с.
4. Осеян, Т.О. Модификация модели формирования и управления кадровым резервом международной компании на основе «талант-менеджмента» / Т.О. Осеян, Е.В. Базуева // Управление в современных системах. – 2020. – № 3(27). – С. 36–50.
5. Рычихина, Н.С. Инновационные технологии формирования резерва управленческих кадров / Н.С. Рычихина, О.О. Коробова // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. – 2021. – № 1(47). – С. 79–86.
6. Reflecting on One's best possible self as a leader: Implications for professional employees at work / R.E. Jennings, K. Lanaj, J. Koopman, G. Mcnamara // Personnel Psychology. March 2021. – [Электронный ресурс] – https://www.researchgate.net/publication/350022572_Reflecting_on_One's_best_possible_self_as_a_leader_Implications_for_professional_employees_at_work (дата обращения: 18.04.2025).
7. Yakimova, Z.V. Prognostication of the vector of employee's talent development by means of cover letter // Mediterranean Journal of Social Sciences. – 2015. – Vol. 6, No. 3. – P. 323–332. – [Электронный ресурс] – https://www.researchgate.net/publication/277897403_Prognostication_of_the_Vector_of_Employee's_Talent_Development_by_Means_of_Cover_Letter (дата обращения: 18.04.2025).

MANAGEMENT RESERVE: METHODS OF SELECTION, DEVELOPMENT AND MOTIVATION OF FUTURE COMPANY

Vilkov D.I.

Moscow University for Industry and Finance «Synergy»

The article considers the issues of formation of management reserve as one of the most important areas of increasing the efficiency of the company and retaining talented specialists. It is noted that the use of various methods of selection, development and motivation of management reserve is a creative and non-standard process aimed at solving problems consistent with the values of the company and aimed at improving the effectiveness of professional activities of employees. The methods, techniques and technologies of personnel selection are considered, which allow to identify leadership qualities, competencies of the individual. The main directions of personnel development, positive and negative aspects of using interactive trainings in the development of the management reserve are highlighted. The author provides the main motivating factors for the development of leadership qualities of employees, identifies the main methods of motivation, and conducts a comparative analysis of the models of formation of the management reserve. Attention is focused on the need to identify leaders at the stage of selection of candidates for the personnel reserve. A conclusion is made about the need to form a comprehensive system of selection, development and motivation of reservists in order to ensure the best results of professional growth of specialists.

Keywords: management reserve, professional growth, leadership qualities of an individual, methods of professional development, motivation.

References

1. Acmeological technologies for training and developing the management personnel reserve / V.N. Sof'ina, D.V. Merzlyakova, A.B. Ulyumdzhieva [et al.] // Modern education: content, technology, quality. – 2020. – Vol. 1. – P. 518–520.
2. Vinichenko, M.V. Formation, development and use of the personnel reserve of the management staff / M.V. Vinichenko // New generation. – 2017. – No. 13. – P. 12–21.
3. Eremenko, E.I. Formation of professional competencies in project-oriented retraining of management personnel: specialty 08.00.05: diss. ... cand. econ. sciences / Eremenko Elena Ivanovna, 2021. – 228 p.
4. Oseyan, T.O. Modification of the model of formation and management of the personnel reserve of an international company based on "talent management" / T.O. Oseyan, E.V. Bazueva // Management in modern systems. – 2020. – No. 3 (27). – P. 36–50.
5. Rychikhina, N.S. Innovative technologies for the formation of a reserve of management personnel / N.S. Rychikhina, O.O. Korobova // News of higher educational institutions. Series: Economics, finance and production management. – 2021. – No. 1 (47). – P. 79–86.
6. Reflecting on One's best possible self as a leader: Implications for professional employees at work / R.E. Jennings, K. Lanaj, J. Koopman, G. Mcnamara // Personnel Psychology. March 2021. – [Электронный ресурс] – https://www.researchgate.net/publication/350022572_Reflecting_on_One's_best_possible_self_as_a_leader_Implications_for_professional_employees_at_work (дата обращения: 18.04.2025).
7. Yakimova, Z.V. Prognostication of the vector of employee's talent development by means of cover letter // Mediterranean Journal of Social Sciences. – 2015. – Vol. 6, No. 3. – P. 323–332. – [Электронный ресурс] – https://www.researchgate.net/publication/277897403_Prognostication_of_the_Vector_of_Employee's_Talent_Development_by_Means_of_Cover_Letter (дата обращения: 18.04.2025).

Влияние искусственного интеллекта на трансформацию делопроизводства в цифровой среде

Галкина Екатерина Андреевна,

магистрант программы “Электронные образовательные технологии” Института физики, технологии и информационных систем, ФГБОУ ВО «Московский педагогический государственный университет»
E-mail: karmen135@mail.ru

Вайндорф-Сысоева Марина Ефимовна,

доктор педагогических наук, доцент, профессор кафедры технологии и профессионального обучения, ИФТИС МПГУ; руководитель магистерской программы «ЭОТ»
E-mail: me.vajndorf-sysoeva@mpgu.su

В эпоху цифровой трансформации, искусственный интеллект (ИИ) становится ключевым фактором, преобразующим традиционное делопроизводство. В статье рассматривается влияние ИИ на автоматизацию рутинных задач, оптимизацию бизнес-процессов и принятие обоснованных управленческих решений. Автор статьи подчёркивает, что ИИ позволяет организациям повысить скорость обработки информации, сократить операционные издержки и улучшить качество обслуживания клиентов. Особое внимание уделяется автоматизации рутинных операций с помощью систем распознавания текста (OCR) и интеллектуальной обработки документов (IDP), а также использованию чат-ботов и виртуальных ассистентов. В то же время акцентируются вызовы, связанные с внедрением ИИ, такие как вопросы безопасности данных, конфиденциальности и защиты от киберугроз. Отмечается необходимость инвестиций в обучение персонала новым навыкам и компетенциям. Автор статьи подчёркивает, что аналитические инструменты на базе ИИ позволяют обрабатывать большие данные, выявляя закономерности для улучшения качества решений. В заключение делается вывод о том, что успешное внедрение ИИ в делопроизводство требует комплексного подхода, стратегического планирования и готовности к изменениям для получения конкурентных преимуществ в современной цифровой экономике.

Ключевые слова: искусственный интеллект, делопроизводство, цифровизация, автоматизация, бизнес-процессы, оптимизация, управленческие решения, информационная безопасность, трансформация.

Введение

В современном мире, где цифровые технологии пронизывают каждый аспект нашей жизни, делопроизводство не остаётся в стороне от этой глобальной трансформации. Традиционные методы ведения документации, основанные на бумажных носителях и ручном труде, постепенно уступают место электронным системам, что, помимо всего прочего, влечёт за собой необходимость переосмысления процессов и инструментов управления информацией. Стоит отметить, что в этой связи остро встаёт проблема оптимизации документооборота и повышения эффективности работы с информацией.

Основные задачи, решаемые ИИ в делопроизводстве

Проанализируем, какие конкретные задачи можно решить с помощью искусственного интеллекта (ИИ):

Во-первых, это автоматизация рутинных операций, таких как ввод данных, классификация документов и их маршрутизация.

Во-вторых, ИИ может существенно улучшить поиск и анализ информации, позволяя быстро находить необходимые сведения в огромных массивах данных.

В-третьих, интеллектуальные системы способны выявлять закономерности и тенденции, что помогает принимать более обоснованные управленческие решения.

В-четвертых, необходимо выделить возможности ИИ в обеспечении безопасности и конфиденциальности информации, предотвращая утечки и несанкционированный доступ.

Искусственный интеллект (ИИ) играет ключевую роль в этой трансформации, предлагая новые возможности для решения этих задач: автоматизацию, оптимизацию и повышение эффективности делопроизводства. Внедрение ИИ в данную область не только упрощает рутинные задачи, но и открывает перспективы для принятия более обоснованных управленческих решений, что, в конце концов, является ключевым фактором успеха любой организации.

Применение ИИ для решения задач делопроизводства

Рассмотрим более подробно, как ИИ может быть применен для решения вышеуказанных задач. Начнем с автоматизации. ИИ может быть использован для автоматической классификации входящей кор-

респонденции, извлечения ключевой информации из документов и заполнения соответствующих полей в базах данных. Таким образом, снижается нагрузка на сотрудников и уменьшается вероятность ошибок, связанных с ручным вводом данных.

Далее, перейдем к интеллектуальному поиску и анализу информации. ИИ способен анализировать содержание документов, выявлять смысловые связи и предоставлять релевантные результаты поиска даже при неточно сформулированном запросе. Поэтому можно предположить, что время, затрачиваемое на поиск нужной информации, сократится в разы.

В целом, аналитические возможности ИИ позволяют выявлять скрытые закономерности и тенденции в данных, что, в свою очередь, помогает принимать более взвешенные решения. К примеру, анализ больших объемов информации о запросах клиентов может помочь выявить наиболее востребованные услуги и оптимизировать бизнес-процессы.

И, наконец, обеспечение безопасности информации – еще одна важная задача, которую можно решить с помощью ИИ. Интеллектуальные системы могут выявлять подозрительную активность, предотвращать утечки данных и обеспечивать соответствие требованиям нормативных документов. Тем не менее, важно помнить, что внедрение ИИ требует тщательной подготовки и учета специфики конкретной организации.

Помимо всего прочего, необходимо обеспечить интеграцию ИИ-систем с существующей инфраструктурой и обучить сотрудников работе с новыми инструментами. В итоге, успешное внедрение ИИ в делопроизводство позволяет существенно повысить эффективность работы с информацией, снизить затраты и повысить конкурентоспособность организации.

Мы считаем, что инвестиции в ИИ в этой области являются оправданными и принесут значительные дивиденды в будущем. Таким образом, ИИ – это не просто модный тренд, а мощный инструмент, способный кардинально изменить делопроизводство в современном мире.

Примеры успешного внедрения ИИ в делопроизводство

Внедрение искусственного интеллекта (ИИ) в делопроизводство действительно представляет собой революционный шаг, открывающий перед организациями невиданные ранее возможности для повышения эффективности и оптимизации рабочих процессов.

Помимо всего прочего, ИИ способен кардинально изменить подход к выполнению рутинных задач, освобождая сотрудников от монотонной работы и позволяя им сосредоточиться на более важных и творческих аспектах [1].

Стоит отметить, что автоматизация, которую обеспечивает ИИ, не ограничивается простым переносом данных из одного места в другое. Она предполагает интеллектуальную обработку ин-

формации, выявление закономерностей и принятие решений на основе анализа больших объемов данных [11].

Это позволяет не только сократить время выполнения задач, но и существенно снизить количество ошибок, которые неизбежно возникают при ручной обработке. В конце концов, именно точность и безошибочность являются ключевыми факторами для успешного функционирования любой организации.

В качестве примера можно привести ситуацию, когда компания сталкивается с необходимостью обработки огромного количества входящих документов, таких как счета-фактуры, накладные, договоры и прочие. Вручную эта работа может занимать недели или даже месяцы, а ошибки, допущенные при вводе данных, могут привести к серьезным финансовым потерям. Внедрение ИИ в данном случае позволяет автоматизировать процесс распознавания и извлечения данных из документов, существенно сокращая время обработки и минимизируя риск ошибок [2].

Рассмотрим пример компании «FinTech Solutions», которая успешно внедрила ИИ для автоматической обработки счетов-фактур. Ранее сотрудники компании вручную вводили данные из счетов-фактур в учетную систему, что, как уже упоминалось, отнимало много времени и приводило к ошибкам [15].

С использованием ИИ система автоматически распознает текст на счетах-фактурах, извлекает необходимые данные и сверяет их с заказами.

В итоге, время обработки счетов-фактур сократилось на 70%, а количество ошибок снизилось на 90%. Таким образом, компания смогла значительно повысить эффективность работы бухгалтерии и сократить затраты [5].

Однако, необходимо выделить, что успешное внедрение ИИ в делопроизводство требует тщательного анализа потребностей организации и выбора подходящих инструментов и технологий. Недостаточно просто приобрести дорогостоящее программное обеспечение и надеяться на мгновенный результат.

Необходимо четко понимать, какие задачи необходимо автоматизировать, какие данные нужно обрабатывать и какие результаты ожидаются. Только в этом случае можно подобрать оптимальное решение, которое действительно принесет пользу организации.

Помимо этого, важно учитывать, что внедрение ИИ может потребовать переобучения персонала. Сотрудники должны научиться работать с новыми системами и инструментами, понимать, как они функционируют и как использовать их возможности в полной мере. Поэтому, необходимо предусмотреть программы обучения и повышения квалификации, чтобы обеспечить плавный переход к новым технологиям.

Тем не менее, несмотря на все трудности и вызовы, связанные с внедрением ИИ, преимущества, которые он предоставляет, неоспоримы. ИИ позволяет не только автоматизировать рутинные

задачи и снизить количество ошибок, но и высвободить ресурсы для более стратегически важных направлений. Сотрудники могут сосредоточиться на анализе данных, разработке новых стратегий и взаимодействии с клиентами, что в конечном итоге приводит к повышению конкурентоспособности организации [4].

Мы считаем, что одним из ключевых преимуществ ИИ является его способность к самообучению и адаптации. Со временем система становится все более эффективной и точной, учитывая новые данные и изменяющиеся условия. Это позволяет организации постоянно совершенствовать свои бизнес-процессы и оставаться на передовой инноваций [6].

В ближайшем будущем ИИ станет неотъемлемой частью делопроизводства в большинстве организаций. Компании, которые не смогут адаптироваться к новым технологиям, рискуют оказаться в аутсайдерах и потерять свои конкурентные преимущества. В целом, ИИ представляет собой мощный инструмент, который может помочь организациям повысить свою эффективность, снизить затраты и улучшить качество обслуживания клиентов [7].

Внедрение ИИ в делопроизводство является перспективным направлением, которое может принести значительную пользу организациям.

Тем не менее, необходимо тщательно планировать и реализовывать проекты по внедрению ИИ, учитывая все возможные риски и вызовы. Только в этом случае можно добиться успеха и получить максимальную отдачу от инвестиций. Для автоматизации делопроизводства используются различные программные продукты и платформы. Например, системы распознавания текста (OCR) позволяют преобразовывать отсканированные документы в редактируемый текст [8].

Чат-боты могут использоваться для автоматизации ответов на часто задаваемые вопросы и обработки запросов клиентов. Платформы для анализа данных позволяют выявлять закономерности и тенденции в больших объемах информации. Необходимо выделить, что выбор конкретного решения зависит от потребностей и возможностей организации.

Необходимо выделить, что в России активно развиваются собственные системы распознавания текста, платформы RPA и инструменты для анализа данных.

В процессе исследования установлено, что одной из таких систем является, например, CuneiForm, который, в конце концов, предлагает функционал, сопоставимый с ABBYY FineReader, а в некоторых аспектах даже превосходит его, учитывая поддержку редких шрифтов и языков народов России.

Говоря о RPA, можно привести в пример платформу Robin, которая предоставляет широкие возможности для автоматизации бизнес-процессов, таких как обработка документов и интеграция с различными информационными системами.

Мы считаем, что эта платформа является перспективным решением для российских компаний, стремящихся к оптимизации своей деятельности. Тем не менее, стоит отметить, что в области искусственного интеллекта и анализа данных отечественные разработки также не стоят на месте. Разрабатываются и внедряются различные инструменты для машинного обучения и обработки естественного языка, которые могут быть использованы для анализа больших данных и прогнозирования.

В итоге, можно сделать вывод о том, что российский рынок предлагает широкий спектр инструментов и технологий для автоматизации и анализа данных, которые могут успешно заменить зарубежные аналоги. Поэтому, выбирая отечественные решения, предприятия не только обеспечивают свою независимость и безопасность, но и способствуют развитию российской IT-индустрии.

Чтобы успешно внедрить эти решения, необходимо учитывать особенности конкретного бизнеса и проводить тщательное тестирование. В конце концов, выбор между различными решениями зависит от конкретных задач и требований организации. Тем не менее, важно учитывать такие факторы, как стоимость, функциональность, удобство использования и интеграция с существующими системами.

Заключение

Мы считаем, что успешное внедрение искусственного интеллекта (ИИ) в делопроизводство представляет собой многогранный процесс, требующий комплексного подхода. Поэтому, прежде всего, необходимо провести тщательный анализ текущих потребностей организации, выявить узкие места и определить области, где ИИ может принести наибольшую пользу.

Стоит отметить, что выбор подходящих инструментов и технологий ИИ – это ключевой этап, который должен основываться на специфике бизнес-процессов и имеющихся ресурсах. Помимо всего прочего, важно учитывать совместимость выбранных решений с существующей IT-инфраструктурой.

Внедрение ИИ – это не только техническая задача, но и организационная. Поэтому необходимо уделить особое внимание обучению персонала работе с новыми инструментами. Тем не менее, даже самый совершенный ИИ не сможет заменить человеческий интеллект полностью. В конце концов, успешное внедрение ИИ требует гармоничного сочетания автоматизированных процессов и квалифицированных специалистов. Таким образом, чтобы получить максимальную отдачу от внедрения ИИ, необходимо создать эффективную систему мониторинга и анализа результатов [3].

ИИ в делопроизводство может значительно повысить эффективность работы организации, снизить затраты и улучшить качество обслуживания клиентов.

Автоматизация рутинных задач, оптимизация документооборота и повышение точности обработ-

ки данных – это лишь некоторые из преимуществ, которые можно получить благодаря ИИ. В итоге, ИИ становится незаменимым инструментом для современного делопроизводства, позволяющим организациям оставаться конкурентоспособными в быстро меняющемся мире. Поэтому организациям стоит рассмотреть возможность внедрения ИИ в свои процессы делопроизводства, чтобы получить конкурентное преимущество.

В будущем роль ИИ в делопроизводстве будет только возрастать. Таким образом, организациям, которые не внедряют ИИ в свои процессы, рискуют остаться позади. Необходимо выделить тот факт, что успешное внедрение ИИ требует не только технических знаний, но и стратегического видения. В конце концов, ИИ – это не просто инструмент, а мощный ресурс, который при правильном использовании может привести к значительным улучшениям в работе организации.

Литература

- Белов, И.И. Роль технологий искусственного интеллекта в цифровой трансформации делопроизводства и архивного дела // Научный вестник Крыма. 2022. № 4 (39). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-tehnologiy-iskusstvennogo-intellekta-v-tsifrovoy-transformatsii-deloproizvodstva-i-arhivnogo-dela> (дата обращения: 22.03.2025).
- Белов, И.И. Управление документами: от компьютеризации до технологий искусственного интеллекта / И.И. Белов // Вестник ВНИИДАД. – 2021. – № 4. – С. 71–78. – EDN WIAPMP.
- Белоусов, А.И. Искусственный интеллект в цифровой трансформации делопроизводства / А.И. Белоусов, Э.А. Хаярова // Актуальные вопросы цивилистики: Материалы всероссийской научно-практической конференции, посвященной 100-летию со дня образования Народного комиссариата юстиции Бурят-Монгольской АССР и 30-летию Нотариальной палаты Республики Бурятия, Улан-Удэ, 12 мая 2023 года / Научный редактор С.В. Доржиева, ответственный редактор Р.А. Балдаева. – Улан-Удэ: Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова, 2023. – С. 20–23. – EDN TJQTCW.
- Балашева, А. К., & Косинова, А. А. (2024). Использование технологий искусственного интеллекта для автоматизации обработки документов. Информационные технологии, 29(3), 185–192.
- Гиреева, Ф.М. Искусственный интеллект / Ф.М. Гиреева, Л.К. Точиева // Символ науки. – 2023. – № 12–2. – С. 38–40.
- Журавлев К.Р. Трансформация делопроизводства и архивного дела с помощью искусственного интеллекта: возможности и перспективы / К.Р. Журавлев. – Текст: электронный // Документ в современном обществе: искусственный интеллект и цифровая трансформация: материалы XVII Всероссийской студенческой научно-практической конференции. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2024. – С. 117–122. – ISBN 978-5-7996-3940-2 // Электронный научный архив УрФУ. – URL: <http://elar.urfu.ru/handle/10995/140771>.
- Калинин А.А. Искусственный интеллект в образовательном контенте: актуальный тренд и практические аспекты эволюции учебного процесса // Наука и школа. 2024. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-v-obrazovatelnom-kontente-aktualnyy-trend-i-prakticheskie-aspekty-evolyutsii-uchebnogo-protsessa> (дата обращения: 22.03.2025).
- Ковалева, Н.Н. Проблемы и перспективы использования искусственного интеллекта в системах электронного документооборота // Вестник ВГУ. Серия: Право. 2023. № 4 (55). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-perspektivy-ispolzovaniya-iskusstvennogo-intellekta-v-sistemah-elektronnogo-dokumentooborota> (дата обращения: 22.03.2025).
- Нитченко, А.Н. Развитие системы документационного обеспечения управления при цифровой трансформации организации / А.Н. Нитченко. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2022. – № 48 (443). – С. 6–8. – URL: <https://moluch.ru/archive/443/96972/> (дата обращения: 31.03.2025).
- Соколова К.И. Влияние цифровизации на организацию процесса делопроизводства // Форум молодёжной науки. 2021. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovizatsii-na-organizatsiyu-protsessa-deloproizvodstva> (дата обращения: 31.03.2025).
- Михайлов, А.А. Особенности автоматизации HR-процессов в Российских компаниях / А.А. Михайлов, В.И. Федулов // Вестник Академии знаний. – 2020. – № 37(2). – С. 194–199. – DOI 10.24411/2304–6139–2020–10164. – EDN CDZMSI.
- Ульянова, Н.Д. Искусственный интеллект в системах электронного документооборота / Н.Д. Ульянова // Проблемы энергообеспечения, автоматизации, информатизации и природопользования в АПК: Сборник материалов международной научно-технической конференции, Брянск, 30 апреля 2022 года. – Брянск: Брянский государственный аграрный университет, 2022. – С. 214–220. – EDN DWLLIB.
- Ульянова, Н.Д. Интеллектуальная обработка документов / Н.Д. Ульянова // Инновационное развитие предпринимательской деятельности региона: Сборник статей научно-практической конференции, Брянск, 18 ноября 2022 года. – Брянск: Брянский институт управления и бизнеса, 2022. – С. 73–78. – EDN GBYLWW.
- Чубова, Е.П. Использование искусственного интеллекта в системе управления документами / Е.П. Чубова, Б.В. Щербаков // Управление доку-

ментацией в цифровой среде: Сборник трудов IV национальной научно-практической конференции, Москва, 31 марта 2022 года. – Москва: МИРЭА – Российский технологический университет, 2022. – С. 252–257. – EDN SECRJQ.

15. Кейс компании FTS (электронный ресурс): <https://fintechsolutions.ru/> - [доступный режим]

THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON THE TRANSFORMATION OF OFFICE WORK IN THE DIGITAL ENVIRONMENT

Galkina E.A., Weindorf-Sysoeva M.E.

Moscow State Pedagogical University, Moscow Pedagogical State University

In the era of digital transformation, artificial intelligence (AI) is becoming a key factor transforming traditional office work. The article examines the impact of AI on automating routine tasks, optimizing business processes, and making informed management decisions. It is emphasized that AI allows organizations to increase the speed of information processing, reduce transaction costs and improve the quality of customer service. Special attention is paid to the automation of routine operations using text recognition (OCR) and intelligent document processing (IDP) systems, as well as the use of chatbots and virtual assistants. At the same time, the challenges associated with the introduction of AI are highlighted, such as data security, privacy, and protection from cyber threats. There is a need to invest in staff training in new skills and competencies.

The author of the article emphasizes that AI-based analytical tools allow processing big data, identifying patterns to improve the quality of solutions.

In conclusion, it is concluded that the successful implementation of AI in office management requires an integrated approach, strategic planning and willingness to change in order to gain competitive advantages in the modern digital economy.

Keywords: artificial intelligence, office management, digitalization, automation, business processes, optimization, management solutions, information security, transformation.

References

1. Belov, I.I. The role of artificial intelligence technologies in the digital transformation of office management and archival affairs // *Scientific Bulletin of the Crimea*. 2022. No. 4 (39). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-tehnologiy-iskusstvennogo-intellekta-v-tsifrovoy-transformatsii-deloizvodstva-i-arhivnogo-dela> (date of access: 03/22/2025).
2. Belov, I.I. Document management: from computerization to artificial intelligence technologies / I.I. Belov // *Bulletin of VNIIDAD*. – 2021. – No. 4. – pp. 71–78. – EDN WIAPMP.
3. Belousov, A.I. Artificial intelligence in the digital transformation of office work / A.I. Belousov, E.A. Khayarova // *Current issues of civil law: Materials of the All-Russian scientific and practical conference dedicated to the 100th anniversary of the formation of the People's Commissariat of Justice of the Buryat-Mongolian ACCP and the 30th anniversary of the Notary Chamber of the Republic of Buryatia*, Ulan-Ude, May 12, 2023 / Scientific editor S.V. Dorzhieva, executive editor R.A. Baldaeva. – Ulan-Ude: Dorzhi Banzarov Buryat State University, 2023. – pp. 20–23. – EDN TJQTCW.
4. Balasheva, A. K., & Kosinova, A. A. (2024). The use of artificial intelligence technologies to automate document processing. *Information technology*, 29(3), 185–192.
5. Gireeva, F.M. Artificial intelligence / F.M. Gireeva, L.K. Tochieva // *Symbol of Science*. – 2023. – No. 12–2. – pp. 38–40.
6. Zhuravlev K.R. Transformation of record keeping and archival work with the help of artificial intelligence: opportunities and prospects / K.R. Zhuravlev. – Text: electronic // *Document in modern society: artificial intelligence and digital transformation: proceedings of the XVII All-Russian Student Scientific and Practical Conference*. Yekaterinburg: Ural University Publishing House, 2024. pp. 117–122. ISBN 978-5-7996-3940-2 // *UrFU Electronic Scientific Archive*. – URL: <http://elar.urfu.ru/handle/10995/140771>.
7. Kalinin A.A. Artificial intelligence in educational content: an actual trend and practical aspects of the evolution of the educational process // *Science and school*. 2024. No.5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-v-obrazovatelnom-kontente-aktualnyy-trend-i-prakticheskie-aspekty-evolyutsii-uchebnogo-protssesa> (date of request: 03/22/2025).
8. Kovaleva, N.N. Problems and prospects of using artificial intelligence in electronic document management systems // *Bulletin of the VSU. Series: Law*. 2023. No. 4 (55). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-perspektivy-ispolzovaniya-iskusstvennogo-intellekta-v-sistemah-elektronnogo-dokumentooborota> (date of request: 03/22/2025).
9. Nitchenko, A.N. Development of the management documentation support system in the digital transformation of an organization / A.N. Nitchenko. – Text: direct // *Young scientist*. – 2022. – № 48 (443). – P. 6–8. – URL: <https://moluch.ru/archive/443/96972/> (date of access: 03/31/2025).
10. Sokolova K.I. The impact of digitalization on the organization of the office management process // *Youth Science Forum*. 2021. No.5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovizatsii-na-organizatsiyu-protssesa-deloizvodstva> (date of request: 03/31/2025).
11. Mikhailov, A.A. Features of automation of HR processes in Russian companies / A.A. Mikhailov, V.I. Fedulov // *Bulletin of the Academy of Knowledge*. – 2020. – № 37(2). – Pp. 194–199. – DOI 10.24411/2304–6139–2020–10164. – EDN CDZMSI.
12. Ulyanova, N.D. Artificial intelligence in electronic document management systems / N.D. Ulyanova // *Problems of energy supply, automation, informatization and environmental management in agriculture: Proceedings of the international scientific and technical conference*, Bryansk, April 30, 2022. Bryansk: Bryansk State Agrarian University, 2022. pp. 214–220. EDN DWLLIB.
13. Ulyanova, N.D. Intelligent document processing / N.D. Ulyanova // *Innovative development of entrepreneurial activity in the region: A collection of articles from a scientific and practical conference*, Bryansk, November 18, 2022. Bryansk: Bryansk Institute of Management and Business, 2022. pp. 73–78. EDN GBYLWW.
14. Chubova, E.P. The use of artificial intelligence in the document management system / E.P. Chubova, B.V. Shcherbakov // *Document management in the digital environment: Proceedings of the IV National Scientific and Practical Conference*, Moscow, March 31, 2022. – Moscow: MIREA – Russian Technological University, 2022. – pp. 252–257. – EDN SECRJQ.
15. The case of the FTS company (electronic resource): <https://fintechsolutions.ru/> - [available mode]

Использование искусственного интеллекта в закупках Российской Федерации

Гуляев Виктор Александрович,
аспирант, МГУУ Правительства Москвы
E-mail: ugmzmag@yandex.ru

В условиях активного внедрения цифровых технологий и нарастающих требований к прозрачности и эффективности системы государственных закупок Российской Федерации, использование искусственного интеллекта (ИИ) становится неотъемлемым фактором повышения качества закупочных процедур и одним из основных способов существенного повышения производительности труда. В статье представлен комплексный анализ возможностей применения технологий ИИ на различных этапах закупочной деятельности: от автоматизации подготовки документации до оптимизации человеческих ресурсов и аналитического сопровождения процессов принятия решений. Рассматриваются отечественный и международный опыт внедрения интеллектуальных решений, включая примеры из практики США, Германии, Китая и Бразилии. Показано, что интеграция ИИ существенно повышает оперативность, объективность и прозрачность закупочных процедур, снижает административные издержки и минимизирует влияние человеческого фактора. В то же время в статье освещены потенциальные вызовы и ограничения, связанные с правовыми, этическими и технологическими аспектами применения ИИ. Автором предложены конкретные рекомендации по минимизации выявленных рисков и обоснована необходимость постепенного перехода к модели, в которой человек выступает аналитиком и контролёром решений, принимаемых при активной поддержке алгоритмов искусственного интеллекта.

Ключевые слова: искусственный интеллект, государственные закупки, цифровизация, автоматизация, аналитика, эффективность.

Цифровая трансформация государственного управления в Российской Федерации ставит задачу повышения эффективности и прозрачности закупочной деятельности [3; 15]. Одним из ключевых направлений инноваций выступает внедрение технологий искусственного интеллекта (ИИ) в процесс государственных и корпоративных закупок. Национальная стратегия развития ИИ до 2030 г. подчеркивает приоритетное значение ИИ для повышения производительности и улучшения управления [2]. В сфере закупок применение ИИ рассматривается как инструмент, способный радикально изменить подход к планированию и проведению закупочных процедур, снизить затраты и повысить качество принимаемых решений [7; 8]. В данной статье проводится аналитический обзор роли ИИ в закупочном процессе, рассматриваются возможности автоматизации подготовки документации и оптимизации человеческих ресурсов, приводятся примеры внедрения ИИ в закупках в России и за рубежом, а также анализируются преимущества и вызовы использования ИИ в системе государственных закупок [4; 6].

Искусственный интеллект существенно трансформирует подход к управлению закупками за счет автоматизации рутинных операций и глубокой аналитики больших данных [8]. Во-первых, ИИ способен выполнять комплексный и быстрый анализ огромного количества параметров, связанных с закупками, таких как история сделок, предпочтения заказчиков, рыночные тренды, поведение поставщиков и показатели рисков. Благодаря этому закупочные организации могут более точно прогнозировать спрос и определять оптимальные стратегии закупок. Во-вторых, современные модели ИИ (машинное обучение, нейронные сети) позволяют выявлять скрытые закономерности и зависимости, недоступные при традиционных методах анализа данных [7]. Например, нейросетевые алгоритмы могут подсказать наилучшее время для заключения контракта с учетом динамики цен или выявить потенциальные сбои в цепочке поставок заранее. В-третьих, системы с машинным обучением способны адаптироваться к новым данным, постепенно улучшая точность и скорость принятия решений в условиях неопределенности. Это особенно важно при колебаниях спроса, цен и других внешних факторов: алгоритмы ИИ могут предлагать альтернативные сценарии закупки, оптимизируя затраты, логистику и сроки поставки, и рекомендовать лучший вариант с минимальными рисками для организации. Таким образом, интеграция ИИ в процессы закупок повышает их эффективность, снижает издержки и улучшает

управление рисками, позволяя быстрее реагировать на изменения внешней среды [16, с. 33].

Применение ИИ охватывает все основные этапы закупочного цикла. На **этапе планирования закупок** ИИ используется для прогнозирования потребностей и формирования оптимальных планов-графиков закупок. По данным исследований, использование ИИ при планировании госзакупок дает более точный анализ потребностей, что ведет к экономии бюджетных средств и повышению качества удовлетворения нужд заказчиков [5, с. 223–230]. ИИ может оптимизировать процесс обоснования закупок и определения начальных цен контрактов, анализируя рыночные данные и прошлые закупки. На **этапе выбора поставщиков и проведения конкурса** ИИ-технологии позволяют автоматизировать оценку заявок и предложений. Алгоритмы способны сопоставлять предложения участников по множеству критериев (цена, качество, сроки, репутация и др.) и выявлять наиболее выгодные варианты без предубеждений [13]. Например, методы обработки естественного языка позволяют анализировать условия контрактов и выявлять потенциальные риски или несоответствия в предложениях поставщиков. Автоматизированная на основе ИИ система может ранжировать заявки по степени соответствия требованиям, что ускоряет и объективизирует процесс оценки. На **этапе исполнения контрактов и мониторинга** ИИ применяется для отслеживания исполнения обязательств, контроля сроков поставки, обнаружения отклонений и прогнозирования возможных проблем. В частности, алгоритмы машинного обучения способны анализировать большие массивы данных о выполнении контрактов и сигнализировать о рисках невыполнения или нарушениях. Кроме того, ИИ эффективно используется для **выявления признаков недобросовестности и мошенничества** в закупках. Так, аналитические системы на базе ИИ позволяют отслеживать аномалии в поведении участников торгов, указывающие на сговор или коррупционные схемы. По информации ОЭСР, внедрение ИИ в госуправлении способствует обнаружению случаев мошенничества в публичных закупках, повышая подотчетность и прозрачность процессов [12]. Примером служит пилотный проект Всемирного банка в Бразилии: разработанная там ИИ-система идентифицирует 225 индикаторов потенциального мошенничества в государственных закупках, анализируя данные миллионов счетов и реестров компаний [11; с. 20]. Такая система позволила выявить сотни компаний, аффилированных с государственными служащими, и случаи манипулирования тендерами через подставные фирмы, что подтверждает эффективность ИИ для антикоррупционного контроля.

Таким образом, роль ИИ в закупочном процессе многогранна: от стратегического планирования до оперативного управления и контроля. ИИ выступает как «*цифровой ассистент*» закупщика, повышая обоснованность решений и снижая влияние человеческого фактора на всех стадиях закупоч-

ного цикла. Это позволяет перевести систему закупок на новый уровень, соответствующий концепции «Procurement 4.0», где ключевые решения принимаются на основе данных и аналитических моделей, а не только опыта и интуиции специалистов.

Одно из практических применений ИИ в закупках – автоматизация подготовки и ведения закупочной документации. В традиционном процессе существенные трудозатраты уходят на составление технических заданий, извещений, документации о закупке, типовых контрактов, протоколов и отчетности. Искусственный интеллект способен значительно упростить эти процедуры. Современные **AI-решения для автоматизации документооборота** умеют генерировать проекты документов на основе шаблонов и ранее накопленных данных. Например, специализированные системы могут автоматически формировать запросы котировок или заявки на закупку по заданным шаблонам и критериям [16]. Алгоритмы заполняют стандартные формы реквизитами из внутренних баз данных, что снижает ручной ввод и почти исключает риск технических ошибок. По мере накопления статистики по прошлым закупкам ИИ может предлагать оптимальные формулировки технического задания, основанные на успешных примерах, и даже адаптировать требования под актуальные рыночные условия.

Кроме генерации текстов, ИИ способен автоматически **проверять и корректировать документацию**. Системы на базе обработки естественного языка (NLP) анализируют проекты контрактов и условий закупки, указывая на несоответствия законодательству или внутренним регламентам. Например, алгоритм может выявить отсутствующие обязательные положения, противоречивые требования или ошибки в описании лота. Это позволяет на этапе подготовки документации обеспечить ее полноту и правовую корректность. В результате снижается количество жалоб или продлений процедур из-за ошибок в документах.

Перспективным направлением является применение **генеративных моделей ИИ** для составления индивидуализированных документов. Такие модели, обученные на больших массивах текстов закупочной документации, могут по краткому заданию автоматически формировать черновик технического задания или проекта контракта, учитывая специфику закупаемых товаров, работ, услуг. Конечно, полученный документ должен проверяться специалистом, однако затраты времени на его подготовку существенно сокращаются.

Отдельно стоит отметить автоматизацию **коммуникации с участниками закупок**. Чат-боты на базе ИИ уже используются на ряде электронных площадок для ответов на типовые вопросы поставщиков, разъяснения положений документации и порядка подачи заявок. Виртуальный ассистент способен круглосуточно консультировать участников, обеспечивая единообразное толкование требований закупки. Это повышает открытость и доступность закупочных процедур, особенно для малого и среднего бизнеса.

Примером практической реализации концепции автоматизированной закупки является проект **«закупки без рук»** в России [9]. Предполагается, что автоматизированная система будет сама формировать потребность, объявлять закупку, собирать предложения и даже проводить первоначальный отбор, минимизируя участие человека. Так, на экспериментальной платформе «Лахта.spb» внедряется самообучающийся алгоритм ИИ для полной автоматизации рутинных операций закупочного цикла. Планируется, что **цифровые агенты (боты)** будут действовать от лица заказчика и поставщика: бот-заказчик формирует заявку и размещает ее на рынке, а бот-поставщик подбирает подходящий товар и условия поставки. Человек потребует лишь на ключевых этапах – например, для утверждения автоматизированно сформированного решения о заключении сделки. Подобная схема обещает кардинально сократить время проведения закупок и объем ручной работы специалистов. Уже сейчас отдельные элементы такой автоматизации реализуются: алгоритмы ИИ на платформе анализируют данные об изменении цен, подбирают аналоги товаров и способны предупреждать о признаках сговора участников торгов.

Автоматизация документации на базе ИИ дает ряд ощутимых выгод. Прежде всего, **повышается точность и согласованность документов**: едиобразные шаблоны и алгоритмы проверки исключают многие человеческие ошибки. Исследования отмечают, что автоматизация процедур подготовки документации существенно снижает вероятность ошибок и повышает достоверность данных. Это не только экономит время на исправление неточностей, но и укрепляет общую дисциплину закупочной деятельности [14]. Во-вторых, сокращаются сроки подготовки – документы формируются и заполняются мгновенно или в течение минут, тогда как у человека на это могли уходить часы или дни. В-третьих, накопление **базы знаний** в виде ранее составленных контрактов и условий позволяет ИИ постоянно улучшать качество новых документов, применяя лучшие практики.

Следует, однако, учитывать и ограничения. Полная генерация важных юридических документов ИИ без участия человека пока рискованна ввиду возможности некорректных формулировок или неучтенных нюансов законодательства. Поэтому оптимальной видится модель **«человек+машина»**, где ИИ готовит проект, а эксперт-юрист его валидирует. В целом же автоматизация документации с помощью ИИ уже сегодня превращается из инновации в повседневный инструмент закупочных органов, повышая эффективность и стандартизированность процесса.

Внедрение ИИ в закупки меняет роль человеческих ресурсов и требования к компетенциям специалистов. Автоматизация множества рутинных операций ведет к **перераспределению рабочей нагрузки**: закупщики освобождаются от механической работы и могут сконцентрироваться на стратегических задачах. Согласно исследова-

ниям, внедрение ИИ позволяет персоналу уделять больше внимания комплексному анализу и принятию управленческих решений, в то время как типовая техническая работа выполняется алгоритмами. Авторы отмечают, что автоматизация рутинных операций способствует росту производительности труда и снижению затрат на рабочую силу [16, с. 33]. Практически это означает, что штат закупочного подразделения может справляться с большим объемом процедур без увеличения численности, либо та же численность обеспечивает более качественный результат благодаря усилению аналитической компоненты.

Оптимизация человеческих ресурсов проявляется и в повышении квалификации кадров. Появляется спрос на специалистов нового профиля – аналитиков данных, специалистов по работе с ИИ-системами, способных обучать алгоритмы и интерпретировать их выводы. Традиционные должностные инструкции закупщиков дополняются навыками использования цифровых инструментов. Таким образом, происходит *смещение компетенций*: рутинные навыки (оформление документов, проверка справок) частично теряют актуальность, зато ценятся умения работы с данными, понимание принципов алгоритмов и управления рисками, которые выявляет ИИ. Организации, внедряющие ИИ, вынуждены инвестировать в обучение персонала, чтобы максимально реализовать потенциал технологий и избежать ошибок из-за неправильного использования систем.

Кроме того, **ИИ становится инструментом поддержки решений**, а не только автоматизации. Это означает, что специалисты получают в свое распоряжение мощные аналитические подсказки. Например, система может порекомендовать оптимального поставщика или предупредить о высоком риске срыва поставки – конечное решение остается за человеком, но оно принимается на основании объективной аналитики. Таким образом, функции человека смещаются в сторону контроля и принятия решений на базе рекомендаций ИИ. Это повышает обоснованность действий должностных лиц и снижает субъективность.

Следует упомянуть и **социально-экономический аспект**: оптимизация численности персонала. В долгосрочной перспективе широкое использование ИИ может привести к сокращению потребности в специалистах, выполняющих однородные операции (например, проверка заявок на соответствие формальным требованиям). Освободившиеся ресурсы могут быть направлены на другие участки работы или на более сложные проекты. Однако в государственных органах вопрос сокращения штатов сопряжен с социальными рисками, поэтому, скорее, речь идет о том, что растущий объем задач будет выполняться прежним числом сотрудников за счет повышения их производительности.

Важно, что **человеческий контроль** над работой ИИ остается необходимым условием. Опыт показывает, что доверие к решениям, принимаемым

алгоритмом, формируется постепенно. Поэтому на этапе внедрения новые системы, как правило, функционируют параллельно с привычными процедурами, а люди проверяют и утверждают предложения ИИ. Постепенно, по мере доказанной надежности алгоритмов, степень автономности ИИ может расти, но ответственность за конечные решения в государственной сфере по закону несут уполномоченные лица. Таким образом, оптимизация человеческих ресурсов за счет ИИ проявляется не в исключении человека из процесса, а в *смене его роли*: с исполнителя на координатора и аналитика, работающего в тесном тандеме с умными машинами.

Законодательство в сфере закупок находится в состоянии постоянных изменений [1]. В Российской Федерации применение ИИ в сфере закупок находится в стадии становления, но уже имеются практические кейсы. Один из примеров – упомянутая ранее инициатива по созданию полностью автоматизированной системы закупок “без участия рук” на базе платформы «Лакта.spb» (Санкт-Петербург) [9]. Разработчики сообщают об успешном использовании самообучающегося алгоритма, который анализирует поставщиков, сравнивает товары по цене и характеристикам, оценивает условия поставки и автоматически выбирает оптимальное предложение в реальном времени. При этом система хранит массив данных об изменении цен и может рекомендовать наиболее выгодный момент для закупки необходимого товара. Важной функцией является мониторинг добросовестности: ИИ способен выявлять признаки сговора поставщиков и иные аномалии, указывающие на нарушение конкуренции. Данный проект пока пилотный, но планируется, что он перерастет в полноценный сервис интеллектуальных закупок, где роль человека минимальна.

Другим направлением является использование ИИ в крупных госкомпаниях и корпорациях. Например, **Сбербанк** и ряд других организаций внедряют системы анализа расходов и категорийного управления закупками на базе ИИ, чтобы оптимизировать **собственные корпоративные закупки**. Также появляются решения для автоматического ранжирования поставщиков по надежности и финансовой устойчивости с помощью алгоритмов, обрабатывающих большие данные (балансы компаний, судебные дела, отзывы и т.п.). Эти инициативы часто не афишируются публично, но свидетельствуют о тенденции: бизнес стремится получить выгоду от ИИ и в закупочной сфере.

Что касается **государственных платформ**, то Единая информационная система (ЕИС) в сфере закупок пока преимущественно предоставляет инструменты электронной автоматизации (электронные аукционы, каталоги товаров, типовые документы), однако в перспективе предусмотрено расширение ее функционала элементами искусственного интеллекта для анализа данных о закупках. В некоторых регионах проводятся эксперименты: известно, что в Москве рассматривалась

возможность применения ИИ для оптимизации закупок городских служб, в том числе для анализа ценовых предложений на торгах. В 2022 году Минфин и Минцифры РФ анонсировали планы по внедрению технологий ИИ и больших данных в мониторинг государственных закупок с целью выявления нарушений и повышения прозрачности. Таким образом, российская практика находится на этапе пилотных проектов и точечных внедрений, накапливая опыт для более широкого распространения ИИ в госзакупках.

За рубежом использование ИИ в закупочной деятельности идет более активно в корпоративном секторе и отдельных государственных инициативах. В частном секторе уже появились специализированные платформы закупок, работающие на основе ИИ. К примеру, американская компания «Uptake» с помощью ИИ анализирует данные датчиков и эксплуатационные сведения, чтобы предсказывать потребности в обслуживании и заменах в цепях поставок и предотвращать простои оборудования. Хотя это пример из смежной области (предиктивное обслуживание), он тесно связан с закупками запчастей и позволяет оптимизировать график закупок для поддержки бесперебойной работы. Другой пример – система «FLOKI AI», которая помогает ритейлерам автоматизировать закупки, анализируя стоимость товаров и предпочтения покупателей; за счет прогнозирования спроса она не допускает дефицита или избытка запасов на складах. Платформа «PAAS» использует ИИ для рекомендаций по оптимальной цене на технологические товары и услуги, ускоряя закупочный процесс до 30%. Также заслуживает внимания платформа «Procurated» (США), в которой с помощью ИИ налажен рейтинг поставщиков на основе обратной связи от потребителей: более 50 категорий товаров и услуг, поставщики автоматически ранжируются по своему рейтингу в разных нишах и регионах. Эти решения демонстрируют потенциал ИИ для повышения эффективности *supplier management* – управления базой поставщиков.

В государственном секторе зарубежных стран тоже реализуются проекты с ИИ в закупках. В Германии функционирует единая цифровая платформа госзакупок «Deutsche Vergabepattform», где применяются ИИ и анализ данных для мониторинга эффективности и прозрачности государственных закупок [3 с. 223–230]. В Бразилии, как уже отмечалось, при поддержке Всемирного банка внедрена «умная» система оценки госзакупок: она обрабатывает колоссальный объем данных (15 млн электронных счетов, сведения о 750 тыс. фирм и др.) и выявляет индикаторы коррупционных рисков. За короткое время система обнаружила сотни компаний, связанные с нарушениями, что помогло местным властям принять меры. В Китае активно развиваются аналогичные системы больших данных и ИИ для государственного сектора – например, для анализа данных о госзакупках и финансовой отчетности чиновников (система «Zero Trust» выявила тысячи нарушений в декларациях доходов

и расходов должностных лиц. Эти примеры показывают, что правительства начинают использовать ИИ не только для повышения эффективности закупочных операций, но и для усиления контроля и борьбы с коррупцией.

Международные организации также продвигают идею умных закупок. ОЭСР разработала рекомендации «AI Procurement in a Box», призванные помочь правительствам переосмыслить практики закупки ИИ-решений и обеспечить их безопасное и эффективное внедрение[6]. Европейский Союз финансирует исследования применения ИИ в управлении контрактами и логистикой. Таким образом, зарубежный опыт дает ценные примеры успешной интеграции ИИ: от автоматизированных торговых площадок до национальных систем мониторинга. Этот опыт показывает, что ключевыми факторами успеха являются наличие достаточного объема достоверных данных, политическая воля к инновациям, а также разработка нормативной базы, позволяющей легитимно использовать алгоритмы в официальных процедурах.

Применение ИИ в закупках предоставляет значительные преимущества для государственных заказчиков и общества в целом. Одним из главных плюсов является повышение эффективности и ускорение процедур. Автоматизация многих этапов сокращает временные затраты: процедуры, ранее занимавшие недели, могут выполняться за дни или часы. Решения принимаются быстрее благодаря мгновенному анализу данных, что особенно важно при срочных закупках. Второе важное преимущество – снижение затрат. ИИ помогает оптимизировать цены контрактов и объемы закупок за счет точного прогнозирования потребностей и выявления избыточных расходов. Аналитические алгоритмы способны найти более дешевых и надежных поставщиков, проанализировав большой рынок предложений, тем самым экономя бюджетные средства. Улучшение качества решений – еще один плюс: выбор поставщика или определение условий контракта производится на основе объективных критериев и статистических моделей, а не только экспертных оценок. Это уменьшает риск ошибок и субъективных влияний.

Кроме того, ИИ способствует повышению прозрачности и подконтрольности закупочной деятельности. Автоматизированные системы протоколируют каждое действие, все данные сохраняются и могут быть проанализированы аудитором. Исключение человеческого фактора из ряда операций уменьшает возможности для коррупции и манипуляций. Как отмечают Н.В. Немцова и соавторы, применение ИИ в госзакупках способно улучшить прозрачность и конкурентность закупочной деятельности [5; с. 223–230], что в конечном итоге ведет к более справедливому и открытому рынку. Внедрение ИИ также усиливает управление рисками: алгоритмы мониторинга могут заблаговременно сигнализировать о потенциальных проблемах (срыв поставки, недобросовестный поставщик, рост цены и т.д.), позволяя принять пре-

вентивные меры. В результате снижается число неудачных или отмененных процедур, повышается надежность снабжения. Наконец, оптимизация трудовых ресурсов (рассмотренная выше) означает, что квалификация персонала используется более рационально, сотрудники освобождаются от рутины и могут приносить большую пользу в аналитической и стратегической работе. Все перечисленные преимущества ведут к главной цели – повышению эффективности расходования государственных средств при закупках и улучшению качества государственных услуг, предоставляемых гражданам.

Наряду с преимуществами, использование ИИ в системе госзакупок сопряжено с рядом серьезных вызовов. В первую очередь, это правовые и этические вопросы. Действующее законодательство (например, Федеральный закон № 44-ФЗ)[1] не предусматривает полной автоматизации принятия решений в закупках без участия уполномоченных лиц. Таким образом, любая инициатива по передаче функций комиссии алгоритму требует тщательной правовой проработки. Возникают вопросы ответственности: кто будет отвечать за ошибочное решение ИИ, повлекшее ущерб. Необходимы изменения нормативной базы или детальные регламенты применения ИИ, обеспечивающие, что финальные решения утверждаются человеком и соблюдаются принципы конкурентности и справедливости.

Второй вызов – потеря человеческого контроля. Если чрезмерно полагаться на алгоритмы, существует риск, что люди перестанут критически оценивать предлагаемые решения, так же применение ИИ несет риск снижения человеческого контроля над процессом. Возможна ситуация, когда из-за сбоя или неточности алгоритма будет выбран неподходящий поставщик или товар, а человек, привыкший доверять системе, не заметит проблему вовремя. Чтобы этого избежать, важно сохранять баланс: ИИ должен помогать, но не полностью заменять мышление специалиста, особенно на начальных этапах внедрения.

Третья группа рисков – технологические и методологические проблемы. Алгоритмы ИИ могут содержать ошибки или «bias» (смещения) в моделях. Если обучающие данные содержат пробелы или исторические примеры недобросовестных практик, то ИИ может унаследовать неправильные шаблоны поведения. Например, была бы опасна ситуация, если алгоритм начнет необоснованно занижать рейтинг добросовестного поставщика из-за корреляции с несущественными факторами. Требуется постоянный мониторинг качества моделей, их валидация и обновление. Также актуальна проблема качества данных: для эффективной работы ИИ нужны большие массивы достоверных данных о закупках, ценах, компаниях. В России ведутся открытые реестры закупок, но данные могут содержать ошибки, различаться по форматам в разных регионах, что затрудняет прямое использование их для обучения моделей. Необходимо вкладываться в очистку и стандартизацию данных.

Важный вызов – кибербезопасность и защита данных[9]. ИИ-системы в госзакупках будут оперировать конфиденциальной информацией (коммерческие предложения, банковские гарантии, персональные данные участников). Их компрометация или взлом могут привести к утечкам и ущербу. Поэтому требуется обеспечение высокого уровня информационной безопасности, сертификация таких систем. Кроме того, возможны попытки манипулирования алгоритмами со стороны недобросовестных участников (например, предоставление специально подобранных данных, чтобы ввести ИИ в заблуждение). В связи с этим необходим аудит алгоритмов и применение методов защиты от атак типа *adversarial examples*.

Отдельно следует указать на этические аспекты. Применение ИИ должно соответствовать принципам справедливости и недискриминации. Алгоритмы не должны необоснованно ограничивать доступ каких-либо участников к закупкам. Возникает задача обеспечения прозрачности алгоритмов (*AI explainability*): участники и контролирующие органы должны иметь возможность понять логику рекомендаций ИИ, чтобы доверять им. Если решения ИИ необъяснимы, это подрывает их принятие. Международный опыт подчеркивает важность разработки этических принципов использования ИИ в публичном секторе [10].

Для преодоления перечисленных вызовов эксперты рекомендуют поэтапное внедрение ИИ в госзакупки с обязательными пилотными проектами и оценкой результатов [5; с. 223–230]. Необходимо разрабатывать стандарты и методические рекомендации по использованию ИИ, обучать персонал новым навыкам, а также привлекать независимый аудит для проверки корректности работы алгоритмов. При соблюдении этих условий риски можно минимизировать, создав безопасную и эффективную систему интеллектуальных закупок.

Заключение

Развитие технологий искусственного интеллекта открывает новые горизонты для совершенствования закупочной деятельности в Российской Федерации. Проведенный анализ показывает, что ИИ способен качественно изменить процесс закупок: от планирования, где алгоритмы улучшают прогнозирование потребностей и распределение ресурсов, до этапа выбора поставщика, где автоматизированная аналитика обеспечивает объективность и скорость, и далее до контроля исполнения, где умные системы следят за рисками и соблюдением условий. Внедрение ИИ в закупки обещает значительный экономический эффект за счет снижения издержек, ускорения процедур и повышения прозрачности. Особенно актуально это для государственных закупок, где эффективное расходование бюджетных средств напрямую влияет на развитие экономики и доверие общества к институтам власти.

Однако реализация этого потенциала требует продуманного подхода. Недостаточно просто

установить программный комплекс – необходимы изменения в организационных процессах, обучении кадров и нормативно-правовом поле. Стратегия внедрения ИИ должна учитывать постепенность и контроль результатов: пилотные проекты, их масштабирование при успешности, корректировка алгоритмов с учетом специфики отраслей и регионов. Законодательство о контрактной системе (44-ФЗ) в перспективе предстоит дополнить нормами, регламентирующими использование решений ИИ, определяющими границы автоматизации и ответственность сторон. Важно обеспечить общественное понимание и поддержку – показать, что ИИ в закупках служит интересам государства и граждан, а не является «черным ящиком» принятия решений.

Можно прогнозировать, что в ближайшие годы количество успешных кейсов применения ИИ в российских закупках будет расти, что создаст основу для широкомасштабной цифровой реформы этой сферы. Международный опыт и наработки отечественных компаний показывают жизнеспособность концепции «умных закупок». При условии преодоления текущих вызовов Россия имеет шанс стать одним из лидеров по внедрению ИИ в систему государственных закупок, получив существенный выигрыш в эффективности государственного управления. Дальнейшие исследования в этой области могут быть направлены на разработку конкретных методик интеграции ИИ в закупочные платформы, оценку экономического эффекта от их применения, а также на решение вопросов стандартизации и сертификации таких систем. В итоге, *искусственный интеллект* может стать неотъемлемым помощником российского закупщика, обеспечивая сочетание прозрачности, экономичности и инновационности закупок в интересах государства и общества.

Литература

1. О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ (ред. от 28.04.2023) // Собрание законодательства РФ. – 2013. – № 14. – Ст. 1652.
2. О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации: Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490 // Официальный интернет-портал правовой информации pravo.gov.ru (дата: 11.03.2025).
3. Акжигитов В. В., Санталова М.С., Сергеева С.А., Гладилина И.П., Соклакова И.В. Экономические аспекты проблематики использования искусственного интеллекта вместо трудовых ресурсов// «Экономика: вчера, сегодня, завтра». Том 14, No 5А, 2024. – с. 7–14.
4. Гладилина И.П., Сергеева С.А., Булочникова Н.М. Применение технологий искусственного интеллекта и анализа данных в сфере за-

- купок // Экономика: вчера, сегодня, завтра// 2023. – Том 13. – № 5А. – С. 823–830.
5. Гладилина И. П., Калашников А.С., Кирюхина Е.О., Халиков Т.Р. Управление закупками на основе информационных навыков специалистов в сфере закупок// Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – № 3. – С. 448–455.
 6. Немцова Н.В., Стаурский Е.С., Стаурский С.С. Возможности искусственного интеллекта на этапе планирования государственных закупок // Управленческий учет. – 2023. – № 6. – С. 223–230.
 7. Погудеева М.Ю., Гладилина И.П., Сергеева С.А. ЦИФРОВОЕ ДОВЕРИЕ В СФЕРЕ ЗАКУПОК КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ БЕЗОПАСНОЙ ЗАКУПОЧНОЙ СРЕДЫ // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2023. Т. 33. № 4. С. 611–616.
 8. Сергеева С.А., Гладилина И.П., Погудеева М.Ю., Бронников А.М., Кренева А.А. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ЗАКУПОК ТОВАРОВ, РАБОТ, УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ // Экономическое развитие России. 2024. Т. 31. № 2. С. 101–105.
 9. Сергеева С.А., Гладилина И.П., Погудеева М.Ю., Маслов С.С., Кормилицын Н.М. Аналитико-прогностические навыки специалистов и экспертов в сфере закупок как фактор повышения результативности закупочной деятельности // Инновации и инвестиции. 2024. № 1. С. 75–78
 10. Москвин Д. Закупки без рук: российский и западный опыт // ComNews. – 08.12.2022. – URL: <https://www.comnews.ru/content/223123/2022-12-08/2022-w49/zakupki-bez-ruk-rossiyskiy-i-zapadnyy-opyt> (дата обращения: 11.03.2025).
 11. Счетная палата Российской Федерации – 2024. – URL: <https://digital.intosairussia.org/docs/Digital-Transformation-of-Public-Sector-Cases-and-Best-Practices-rus.pdf> (дата обращения: 11.03.2025).
 12. Pavel Pashkov, Gennady Degtev, Irina Gladilina, Svetlana Sergeeva Managing the procurement activities of the contract department in the education system: optimization of staff time / Управление закупочной деятельностью контрактной службы в системе. – Revista Relações Internacionais do Mundo Atual. – 2023. – v. 1, n. 39 (e – 06120): <http://dx.doi.org/10.21902/Revrima.v6i39.6120>
 13. Artificial Intelligence in the Public Sector: Maximizing Opportunities, Managing Risks. – World Bank, 2021. – (Equitable Growth, Finance and Institutions Insight; supported by GovTech Global Partnership). – URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/35317> (дата обращения: 11.03.2025).
 14. OECD. Governing with Artificial Intelligence: Are governments ready? – 2024. – URL: <https://oecd.ai/en/wonk/governing-with-artificial-intelligence> (дата обращения: 11.03.2025).
 15. Dorota Owczarek. Procurement Automation – How to Automate Your Procurement Process with AI – URL: <https://nexocode.com/blog/posts/ai-in-procurement-automation/#:~:text=AI%20can%20revolutionize%20supplier%20selection,room%20for%20oversight%20or%20bias> (дата обращения: 11.03.2025).
 16. Куровский С.В., Мишин Д.А., Савин Д.А., Корнилов С.А., Куровская М.А. Инновации в закупочной деятельности: пути повышения эффективности и снижения рисков [Электронный ресурс]. https://www.finmarketbank.ru/upload/iblock/64d/71i3440sz5fu397vc8vqcwmi02mis54q/%D0%A4%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B5%20%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BA%D0%B8%20%D0%B8%20%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%B8_09_2024.pdf

THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN PROCUREMENT OF THE RUSSIAN FEDERATION

Gulyaev V.

Moscow Metropolitan Governance University

In the context of the rapid implementation of digital technologies and growing demands for transparency and efficiency in the public procurement system of the Russian Federation, the application of artificial intelligence (AI) is becoming an integral factor in enhancing procurement procedures and a key driver in significantly increasing labor productivity. This article provides a comprehensive analysis of the opportunities offered by AI technologies at various stages of procurement activities, from automating document preparation to optimizing human resources and providing analytical support in decision-making processes. The study reviews domestic and international experiences in the adoption of intelligent solutions, including practical examples from the USA, Germany, China, and Brazil. It demonstrates that the integration of AI notably improves the speed, objectivity, and transparency of procurement procedures, reduces administrative costs, and minimizes human error. At the same time, the article addresses potential challenges and limitations associated with the legal, ethical, and technological aspects of AI usage. The author provides specific recommendations for mitigating identified risks and substantiates the need for a gradual transition to a model in which humans act as analysts and supervisors of decisions actively supported by artificial intelligence algorithms.

Keywords: artificial intelligence, public procurement, digitalization, automation, analytics, efficiency.

References

1. On the contract system in the sphere of procurement of goods, works, services for meeting state and municipal needs: Federal Law of 05.04.2013 No. 44-FZ (as amended on 28.04.2023) // Collection of Legislation of the Russian Federation. – 2013. – No. 14. – Art. 1652.
2. On the development of artificial intelligence in the Russian Federation: Decree of the President of the Russian Federation of 10.10.2019 No. 490 // Official Internet portal of legal information pravo.gov.ru (date: 11.03.2025).
3. Akzhigitov V.V., Santalova M.S., Sergeeva S.A., Gladilina I.P., Soklakova I.V. Economic aspects of the problem of using artificial intelligence instead of labor resources // "Economy: yesterday, today, tomorrow". Vol. 14, No. 5A, 2024. – pp. 7–14.
4. Gladilina I.P., Sergeeva S.A., Bulochnikova N.M. Application of artificial intelligence technologies and data analysis in the field of procurement // Economy: yesterday, today, tomorrow // 2023. – Vol. 13. – No. 5A. – P. 823–830.
5. Gladilina I.P., Kalashnikov A.S., Kiryukhina E.O., Khalikov T.R. Procurement management based on information skills of procurement specialists // Economy: yesterday, today, tomorrow. – 2024. – No. 3. – P. 448–455.

6. Nemtsova N.V., Staursky E.S., Staursky S.S. Artificial Intelligence Capabilities at the Planning Stage of Public Procurement // Management Accounting. – 2023. – No. 6. – P. 223–230.
7. Pogudaeva M.Yu., Gladilina I.P., Sergeeva S.A. DIGITAL TRUST IN PROCUREMENT AS A FACTOR IN CREATING A SAFE PROCUREMENT ENVIRONMENT // Bulletin of Udmurt University. Series Economics and Law. 2023. Vol. 33. No. 4. P. 611–616.
8. Sergeeva S.A., Gladilina I.P., Pogudaeva M.Yu., Bronnikov A.M., Kreneva A.A. QUALITY MANAGEMENT OF PROCUREMENT OF GOODS, WORKS, SERVICES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF PROCUREMENT ACTIVITIES // Economic development of Russia. 2024. Vol. 31. No. 2. P. 101–105.
9. Sergeeva S.A., Gladilina I.P., Pogudaeva M.Yu., Maslov S.S., Kormilitsyn N.M. Analytical and forecasting skills of specialists and experts in the field of procurement as a factor in increasing the effectiveness of procurement activities // Innovations and investments. 2024. No. 1. P. 75–78
10. Moskvina D. Hands-free procurement: Russian and Western experience // ComNews. – 08.12.2022. – URL: <https://www.com-news.ru/content/223123/2022-12-08/2022-w49/zakupki-bez-ruk-rossiyskiy-i-zapadnyy-opyt> (date of access: 11.03.2025).
11. Accounts Chamber of the Russian Federation – 2024. – URL: <https://digital.intosairussia.org/docs/Digital-Transformation-of-Public-Sector-Cases-and-Best-Practices-rus.pdf> (date of access: 11.03.2025).
12. Pavel Pashkov, Gennady Degtev, Irina Gladilina, Svetlana Sergeeva Managing the procurement activities of the contract department in the education system: optimization of staff time / Management of procurement activities of the contract service in the system. – Revista Relações Internacionais do Mundo Atual. – 2023. – v. 1, n. 39 (e – 06120); <http://dx.doi.org/10.21902/Revrima.v6i39.6120>
13. Artificial Intelligence in the Public Sector: Maximizing Opportunities, Managing Risks. – World Bank, 2021. – (Equitable Growth, Finance and Institutions Insight; supported by GovTech Global Partnership). – URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/35317> (date of access: 11.03.2025).
14. OECD. Governing with Artificial Intelligence: Are governments ready? – 2024. – URL: <https://oecd.ai/en/work/governing-with-artificial-intelligence> (date of access: 11.03.2025).
15. Dorota Owczarek. Procurement Automation – How to Automate Your Procurement Process with AI – URL: <https://nexocode.com/blog/posts/ai-in-procurement-automation/#:~:text=AI%20can%20revolutionize%20supplier%20selection,room%20for%20oversight%20or%20bias> (accessed: 11.03.2025).
16. Kurovsky S.V., Mishin D.A., Savin D.A., Kornilov S.A., Kurovskaya M.A. Innovations in procurement: ways to improve efficiency and reduce risks [Electronic resource]. https://www.finmarketbank.ru/upload/iblock/64d/71i3440sz5fu397vc8b9vcw-mi02mis54q/%D0%A4%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%B6%D0%B2%D1%8B%D0%B5%D0%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BA%D0%B8%D0%D0%B8%D0%20%D0%B1%D0%B0%D0%B-D%D0%BA%D0%B8_09_2024.pdf

Управление повышением качества продукта как фактор получения конкурентных преимуществ

Данилов Владислав Михайлович,
независимый исследователь
E-mail: darkdioh@mail.ru

Статья посвящена исследованию управления повышением качества продукции в специфике предприятий массового и серийного производства. В данном исследовании были представлены определения и возможные метрики измерения качества продукции, описаны наиболее распространенные методологии и инструменты управления повышением качества продукции, выявлены наиболее эффективные из них, а также обозначены возможные направления их использования. Обозначена связь методологий со спецификой внедрения систем контроля качества на массовых и серийных производствах, подобраны и описаны наиболее эффективные инструменты управления качеством продукции, оптимальные для использования на массовом и серийном производстве. По результатам проведенного исследования сформулированы выводы относительно наиболее важных аспектов в управлении качеством продукции на предприятиях, показана связь теоретических концепций управления качеством и их внедрения на практике в рамках систем управления для производственных организаций.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентное преимущество, качество, управление качеством, качество продукта, качество серийного производства, методология управления качеством, внедрение систем управления качеством.

Введение

По мере восстановления и повсеместного распространения рыночных отношений в нашей стране все большее значение стало приобретать эффективное управление производственно-хозяйственной деятельностью организаций. Это во многом обусловлено возрастающей сложностью и высокой подвижностью внешней среды, изменчивостью конъюнктуры рынка, повышением интенсивности конкурентной борьбы, непостоянством экономической, в том числе финансовой, политики государства, применяемых им форм регулирования бизнеса, а также динамикой инновационной активности и научно-технического прогресса.

В новых условиях существенное влияние на формирование и реализацию бизнес-стратегий также оказывают также факторы глобального уровня, усиливающуюся геополитическая напряженность, а также санкционная политика ряда государств. Это обуславливает изменение приоритетов в проводимой экономической политике на всех уровнях осуществления хозяйственной деятельности, а также целей и задач стратегического и тактического управления.

Цель исследования – выявить наиболее эффективные и перспективные инструменты и методики по управлению повышением качества продукции в специфике массового и серийного производства и сформулировать рекомендации по их внедрению в системы управления качеством в организациях, функционирующих в отраслях и сферах экономики Российской Федерации. Задачи исследования: определить наиболее популярные методологии и метрики измерения качества продукции на производствах; провести анализ существующих систем, методологий и инструментов, используемых для управления повышением качества продукции; выявить закономерности в использовании систем и методологий по управлению качеством продукции, определить наиболее эффективные составляющие их инструменты.

В рамках данного исследования проанализированы наиболее популярные и эффективные системы и методологии по управлению качеством продукции, прежде всего применяемые в сфере массового и серийного производства. Основные методы, примененные в рамках исследования: анализ, классификация, сравнение, обобщение, индукция.

Методики измерения качества продукции

В современных условиях повышение эффективности управленческой деятельности в организациях

и формирование соответствующей новым реалиям национальной модели менеджмента выступает одним из главных факторов повышения конкурентоспособности организаций и достижения ими устойчивого положения в хозяйственной системе [1, с. 84].

Конкурентоспособность организации определяется ее способностью успешно функционировать на рынке, адекватно реагировать на запросы потребителей, а также преодолевать конкуренцию с другими игроками в отрасли. В этом контексте центральную роль играет качество продукции, так как оно напрямую влияет на восприятие бренда, лояльность потребителей и, в конечном итоге, на финансовые результаты организации.

Одним из ключевых критериев, определяющих положение товаров или услуг на рынках и конкурентоспособность, является их качество. Определение качества продукции подразумевает анализ и оценку набора свойств продукции, рассматриваемых как отдельно, так и в совокупности, представляющих собой степень способности продукта удовлетворять определенные ожидаемые потребности, заявленные производителем как назначение продукта [2].

Управление повышением качества продукции в специфике массового и серийного производства представляет собой комплекс инструментов и методов по контролю и совершенствованию ее качества, который позволяет предприятию занимать устойчивые позиции на рынке ввиду восприимчивости потребителей и конкурентов к качеству товара или услуги.

Большинство организаций, осуществляющих производственную деятельность с целью последующей реализации продукции на конкурентном рынке, заинтересованы в создании и функционировании системы управления повышением качества продукции ввиду прямой корреляции их конкурентоспособности на рынках и качества поставляемой продукции [3, с. 68]. При этом на рынках товаров массового и серийного производства, будь то рынки реализации продукции для домохозяйств, частных потребителей, т.е. B2C, или для бизнеса, т.е. B2B, конкуренция является наиболее ожесточенной и всеобъемлющей по сравнению с другими типами организации производства [4, с. 29].

Метриками качества продукции серийного производства могут служить различные совокупности факторов изделия, отличающиеся в зависимости от его назначения, технической сложности, сырья, идеи, ценового сегмента, рынка, функций, выполняемых для потребителя, заявленных производителем характеристик, маркетингового позиционирования продукта, наличия конкурентов и товаров-заменителей [5, с. 21].

Однако в специфике массового и серийного производства можно выделить наиболее часто встречающиеся критерии метрик оценки качества готовой продукции.

1. При наличии системы сертификации государственного стандарта для конкретного вида продукта – соответствие продукта Государ-

ственным стандартам ГОСТ, в которых перечислены конкретные критерии оценки качества продукта.

2. Соотношение размеров, веса, плотности и других физических метрик изделия и его частей с проектом с учетом наличия допусков [6, с. 9].
3. Качество используемого сырья – химические и физические свойства используемого сырья, их соответствие допустимым характеристикам в системах сертификации, например, количество примесей, твердость, процент брака. В случае пищевой [7, с. 172] и фармакологической [8, с. 528] отраслей – химический состав сырья, безопасность для здоровья, допустимые нормы вредных примесей, соотношение компонентов смесей.
4. Соответствие заявленным продавцом характеристикам товара.
5. Безопасность продукции для использования потребителем по назначению [9, с. 137].
6. Совокупность характеристик продукции относительно конкурирующих товаров и товаров-заменителей

Классические инструменты измерения качества

Согласно распространенному мнению исследователей, выраженном в публикациях по управлению качеством, существует два набора инструментов, позволяющих проводить аналитику качества продукции для последующего внедрять изменения, повышая качество продукции [10, с. 105].

Семь классических инструментов качества, иначе – «старые» инструменты контроля, – набор основных статистических инструментов, используемых для решения проблем и улучшения качества. К ним относятся: контрольный листок; гистограмма; диаграмма Парето; метод стратификации (расслаивания данных); диаграмма разброса (рассеивания) диаграмма Исикавы (причинно-следственная диаграмма); контрольная карта. Указанные инструменты подходят для решения простых, повседневных вопросов, связанных с качеством.

Наряду с ними разработаны также семь новых инструментов управления качеством – это набор инструментов, разработанный Японским союзом ученых и инженеров в 1979 году. К ним относятся: диаграмма сродства; диаграмма связей; древовидная диаграмма; матричная диаграмма; стрелочная диаграмма; диаграмма процесса осуществления программы (PDPC); матрица приоритетов. Новые инструменты контроля относят к методам обработки описательных данных и применяются посредством мозгового штурма.

При внедрении на предприятии тотального управления качеством, особую актуальность приобретает создание концептуальной, базовой модели системы менеджмента качества (далее – СМК) и методики самооценки. Методика предполагает использование критериев оценки результативности как следствия уровня качества продукции в порядке, предусмотренным расчетными формулами

и методологии оценивания системы менеджмента качества (СМК) организаций.

Результаты, полученные с помощью системы оценивания, могут быть использованы для оптимизации деятельности компании и контроля качества продукции на предприятии. Эффективность системы управления качеством оценивается на основе коэффициента, вычисляемого посредством средневзвешенной оценки пяти базовых критериев результативности, приведенных в таблице 1.

Таблица 1. Критерии оценки результативности и эффективности СМК

Обозначение частных критериев	Определение критерия	Весовой коэффициент частных критериев (β)
R_1	Степень удовлетворения конечного потребителя в плоскости качества продукта	1
R_2	Соответствие требованиям, принятым в компании на производстве к продукции	1
R_3	Степень соответствия требованиям ГОСТ ИСО 9001, в зависимости от типа предприятия и виды выпускаемой им продукции	0.9
R_4	Степень соответствия и выполнения установленных критериев результативности процессов	0.9
R_5	Качество сырья (продукции, используемой предприятием для изготовления конечного продукта для потребителя)	0.8

Источник: составлено автором на основе данных [11].

Данная система оценивания качества продукции позволяет проводить сравнение качества продукции предприятия со стандартами, продукцией конкурентов или внутренним регламентом, в соответствии с которым производится товар.

Инструменты и методы управления повышением качества продукции

С начала XX века системы управления качеством в компаниях по всему миру стремительно развивались, некоторые из них были формализованы и впоследствии послужили базой для создания международных стандартов.

Наиболее распространенными формализованными являются следующие системы.

- TQM (Total quality management). Это и система, и философия управления одновременно. В основе TQM лежат концепции Э. Деминга, Дж. Джурана, Ф. Кросби и других. Главный принцип построения системы управления – улучшение всего, что может быть улучшено в организации на основании процессного подхода к операци-

онной деятельности организации, разграничении зон ответственности работников и обратной связи от потребителей.

- 6 сигма (6 sigma). Методика улучшения качества процессов организации. Фокусируется на выявлении и устранении причин различных несоответствий и дефектов. Система «Шесть Сигм» функционирует с помощью проведения циклов совершенствования процессов [12, с. 467]. Данная система является частью методологии Lean, впоследствии система была развита в методе «Validated Learning», охватывающем большую, в сравнении с «Шесть сигм» часть процессов организации.
- QMS (Quality Management System) – Система управления качеством, ориентированная на выявление и удовлетворение потребностей покупателей, осуществляется с помощью тщательного регулирования деятельности организации посредством создания и работы с внутренними документами, такими как: устав организации, внутрикорпоративная культура, документация, шаблоны и методички по выполняемым процессам, отчеты [13, с. 55].
- Система QFD (Quality Function Deployment) подразумевает управление качеством продукции компании с помощью верификации потребностей клиентов и ее трансформации в изменения выпускаемых продуктов или услуг [14, с. 55]. Данная система реализуется с помощью через построение фигурной матрицы, отражающей потребительские и технические характеристики товара их приоритезацию, взаимосвязь и анализ.

Представленные системы имеют много общих инструментов, использующихся в методологиях управления качеством, рассмотренных далее. Основные отличия находятся в плоскостях ориентации и направлений или сфер использования этих систем.

Японская система управления качеством

В японском менеджменте комплексно интегрированы и постоянно используются наиболее полезные концепции и методы управления, ставшие лучшими достижениями экономической и управленческой теории и практики промышленно развитых государств. Японская система менеджмента по праву считается одной из наиболее эффективных во всем мире [15, с. 67]. При этом среди всех стран мира именно Япония занимает лидирующие позиции в сфере управления качеством [16, с. 37]. Системы управления качеством в Японии отличаются в зависимости от рассматриваемых компаний, однако имеют в большинстве общие признаки и основные понятия. Также в большинство японских предприятий интегрирована философия и система «Kaizen».

Главными принципами японской системы управления качеством являются: система управления качеством на предприятии изучает все сферы его деятельности; регулярное проведение внутренне-

го аудита качества продукции и бизнес-процессов; каждый работник предприятия, вне зависимости от его положения и должности, участвует в управлении качеством; на предприятии используются и пробуются все известные методики и инструменты управления качеством; политика управления качеством в организации определяется и реализуется ее руководством [17, с. 971].

Для реализации данных принципов используются следующие инструменты: организация кружков качества в пределах иерархических ступеней предприятия, их поддержка; формирование и сбор коллективов, специальных групп и комитетов внутри организации для решения конкретных проблем качества; постоянные подготовка, обучение и повышение квалификации работников; самоконтроль работников, контроль качества в пределах своей зоны ответственности; воспитание внутреннего стремления к совершенствованию в каждом сотруднике компании; решения о внедрении новых или изменении старых бизнес-процессов, операций и технологий принимаются с помощью консенсуса.

Обозначенные принципы и инструменты демонстрируют свою эффективность в области управления качеством продукции, позволяя японским товарам считаться самыми качественными и надежными среди клиентов по всему миру [18, с. 97]. Особенно сильными на рынках являются японские технически сложные товары, будь то автомобили (Toyota, Nissan, Subaru) или электронная техника (Mitsubishi, Sony, Panasonic). На примере обширного применения японскими производителями глубоких методик управления повышением качества продукции демонстрируется их корреляция с положением товаров на рынке и их конкурентоспособности.

«Kaizen»

Одной из наиболее обширных методологий при построении организациями систем управления качеством продукции является философия «Kaizen». Ее суть заключается в непрерывном улучшении всех аспектов в пределах заданных условий. На примере бизнеса данная концепция заключается в постоянном совершенствовании бизнес-процессов, операций, корпоративной культуры, квалификации сотрудников, выпускаемых продуктов и сервиса [19, с. 138].

Философия Kaizen получила распространение на японских предприятиях в 80-х годах прошлого века после серии публикаций про японское экономическое чудо, после чего стала активно применяться во всем мире [20, с. 129]. Российские предприятия впервые стали работать по методике Kaizen в начале 1990х годов с открытием японскими компаниями своих структурных подразделений на территории нашей страны [21, с. 55].

Основными принципами Kaizen, которые могут быть реализованы в контексте управления повышением качества продукции на предприятии массового и серийного производства являются следующие [22, с. 1495].

- Фокус на клиентах – создание и совершенствование продукта согласно потребностям клиентов, сбор обратной связи и работа с идеями и запросами потребителей.
- Непрерывность изменений – постоянный анализ проблем качества, возможных точек роста, совершенствование продукции и внедрение инноваций.
- Признание проблем – при возникновении проблемы она выносится на обсуждение всем коллективом сотрудников, которые связаны с областью проблемы.
- Создание рабочих команд и кружков качества – совместная работа сотрудников в рамках формализованных групп для постоянной инспекции и повышения качества.
- Делегирование полномочий – максимизация эффективности подразделений и работников, работа по совершенствованию в пределах своей зоны ответственности.
- Самодисциплина и самосовершенствование – каждый сотрудник компании стремится к максимальной квалификации и наилучшему результату своей деятельности.
- Информирование сотрудников компании – каждый сотрудник должен получать новую информацию и быть полностью осведомлен о своей компании и ее деятельности.
- Стандартизация – максимально подробная формализация требований к продукту, выполнению бизнес-процессов и операций.

Методология философии Kaizen широко используется по всему миру, позволяя предприятиям периодически превосходить друг друга на конкурентном поле, в зависимости от результатов, достигнутых в области управления повышением качества продукции.

Validated learning

Validated Learning – метод, инструмент, используемый для постоянной прогрессии и совершенствования внедряемых продуктов с учетом опыта на практике. Validated Learning является важнейшей частью методологии Lean startup [23, с. 81]. Данный метод также используется в фреймворке SCRUM, являясь следствием других мероприятий и инструментов, используемых компанией или командой, работающей по принципам Agile-менеджмента.

Термин «Validated Learning», как и формализация данного метода были описаны Э. Райсом в 2011 году, который является создателем методологии и автором одноименной книги Lean-Startup, опирающейся на его опыт работы в стартапах. Методология Lean-startup подчеркивает важность постоянной проверки возникающих предположений и гипотез на практике с целью подтвердить или опровергнуть их для дальнейшего сбора данных и совершенствования продукта.

Цикл проведения Validated Learning включает в себя следующие этапы.

1. Определение цели или проблемы. На данном этапе могут быть использованы такие ин-

струменты, как: методика «Пять почему», тест «проблема – решение», анализ соответствия продукта рынку, анализ масштабируемости.

2. Разработка и составление гипотез по улучшению или созданию продукта, определение метрик измерения успешности продукта, при этом используется такой инструмент, как «дизайн – мышление».
3. Проведение эксперимента, внедрение нового решения / продукта / процесса.
4. Анализ успешности эксперимента. Выясняется, удалось ли достичь предполагаемого результата? Какой был отклик пользователей продукта? Какие издержки и проблемы появились при внедрении продукта? В каком объеме удовлетворены запросы пользователя? Какие показатели нововведения являются эффективными, а какие можно улучшить?
5. Улучшение продукта/ процесса согласно полученному опыту, генерация новых идей, повторное проведение эксперимента.

Validated Learning является эффективным инструментом при условии непрерывного проведения данной методики. Постоянный перезапуск цикла с введением новых идей позволяет компании определять наиболее перспективные и эффективные направления развития и нововведений. Сферы его применения при этом могут быть самые различные: внутренние процессы, продукт, технологии и технологии и т.д. Несмотря на изначальную концепцию использования Validated Learning для совершенствования одного продукта, существует несколько направлений, в которых данный метод является эффективным способом совершенствования.

- Развитие продукта – внедрение в существующий продукт или услугу экспериментальных изменений, часть из которых остается в конечном варианте ввиду успеха их тестирования.
- Создание нового продукта – использование метода при занятии новых ниш рынка, разработка и тесты новых инновационных продуктов и решений, не представленных на рынке.
- Оптимизация внутренних бизнес-процессов организации – развитие эффективности работы на разных уровнях компании работая с изменением бизнес-процессов по методике Validated Learning.
- Развитие технологий – метод может быть использован при выполнении НИОКР для открытия и создания новых технологических решений.

Total Quality Management

Всеобщее управление качеством – Total Quality Management (TQM) – разработанная в течение нескольких десятилетий и принятая система управления качеством продукции и организации работы компании, являющаяся важнейшей частью операционного менеджмента [24, с. 162]. Данная система принята и реализуется на множестве предприятий по всему миру, показывая свою эффективность, за счет которой и получила широкое распространение.

Основная идея TQM состоит в придании особого значения контролю качества операционной деятельности внутри организации с помощью соблюдения критериев качества каждым лицом в пределах своей зоны ответственности на предприятии. Система всеобщего управления качеством была разработана на основе критериев, предложенных Э. Демингом, Дж. Джураном и Ф. Кросби. Подход начал широко применяться в деятельности американских и японских компаний в 1980х годах, впоследствии распространившись по всему миру [25, с. 10].

Популярность и эффективность системы TQM была признана ведущими компаниями, академическими и коммерческими ассоциациями по управлению качеством на предприятиях. Данное распространение системы являлась ключевым фактором для учреждения на базе TQM Американским обществом контроля качества ежегодной государственной премии имени Малкольма Болдриджа, целью которой стало повышение значимости качества в работе американских предприятий.

В основе системы TQM лежат следующие принципы Э. Деминга.

1. Непрерывное стремление к постоянству главной цели – безостановочного улучшения качества продукции и услуг.
2. Принятие всеобщей – на уровне компании – философии, определяющей постоянное стремление к улучшению всех процессов компании, наряду с качеством продукта.
3. Переориентация существующих систем контроля качества на улучшение качества продукции.
4. При выборе поставщиков сырья ориентация должна быть в первую очередь на качество материалов, исполнительность и сроки, и только во вторую очередь – на цену.
5. Непрерывное совершенствование операций и бизнес-процессов в пределах производственного цикла.
6. Обучение и повышение квалификации сотрудников на практике, при работе с новыми технологиями и методиками операций на производстве
7. Определение формального лидера, соответствующего неформальным запросам работников на любом уровне и в любой команде/ отделе предприятия
8. Борьба со страхом сотрудников и сопротивление к проведению изменений с помощью грамотной политики управления персоналом.
9. Интеграция и обмен информацией между подразделениями компаний на уровне руководства и рядовых сотрудников.
10. Индивидуальный подход к оцениванию эффективности сотрудников, отсутствие жесткой идеологизации методов работы.
11. Переориентация требований к количественным показателям производительности сотрудников на взаимодействие с лидером, определяющим качество работы сотрудника, и изме-

нение требований к выполнению рабочих целей на работу с лидером и ведение деятельности по направлениям, определенным лидером, а не по минимальной планке.

12. Достойная оценка квалификаций, мастерства и достижений работников, поощрение уровня работы управленческого персонала.
13. Создание программ обучения и повышения квалификации на всех уровнях предприятия, введение обмена опытом.
14. Приверженность всех подразделений компании единой миссии, причастность к которой чувствуют все сотрудники в пределах своих подразделений.

Основная идея всеобщего управления качеством состоит в постоянном совершенствовании трех составляющих, каждая из которых определяется своими критериями: качества продукции – контролируется степенью реализации требований клиентов; качества организации процессов – определяется значениями финансовых показателей компании; уровня классификации персонала – оценивается через степень удовлетворенности персонала своей работой.

Формализация принципов качества была выражена через принятый на международном уровне и адаптированный под условия конкретных стран документ, в котором определены сертификационные стандарты ISO 9000, разработанные Международной организацией по стандартизации (International Organization for Standardization). Большая часть организаций из стран, ратифицировавших данный документ, исполняют его требования сами и требуют соответствия деятельности и продукции принятым стандартам от своих контрагентов, с которыми ведется сотрудничество.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие выводы и обобщения. Конкуренция на рынке всегда опирается на качество предложений, и организации, которые понимают важность данного аспекта и предпринимают целенаправленные усилия для улучшения качества своей продукции, в конечном итоге добиваются более высокого уровня конкурентоспособности. Поскольку успех на современном рынке во многом зависит от способности организации обеспечивать постоянное соответствие высоким стандартам качества, то качественная продукция становится неотъемлемым атрибутом эффективной конкурентной стратегии.

Специфика систем управления повышением качества продукции на предприятиях массового и серийного производства заключается в комплексности применения методов и подходов к повышению качества. При работе с повышением качества товаров невозможно успешно внедрять изменения в продукт, не работая с инновациями, совершенствованием бизнес-процессов и операций. Опыт большинства успешных компаний показывает эксплуатацию ими комплексов инструментов по не-

прерывному совершенствованию каждой составной части деятельности предприятия в пределах всех структурных подразделений.

Управление качеством внедряется как на уровне стратегического менеджмента компаний, так и на уровне выполнения операций, как минимальных составляющих деятельности компаний. Особенно важно внедрять инновации в свой продукт, так как с появлением новых конкурентов сравнительные характеристики товара изменяются. Управление повышением качества состоит не только в решении моментных проблем продукта, но и в его перспективном переформировании и развитии.

Наиболее перспективными методологиями и инструментами по управлению качеством продукции для использования российскими организациями, осуществляющими массовое и серийное производство продукции, являются: система TQM, охватывающая большинство процессов и аспектов деятельности организации, доказавшая свою эффективность по мировому опыту внедрения в деятельность компаний, формализацию и ставшую частичной основой для создания международных стандартов; циклический метод Validated learning, позволяющий компании регулярно внедрять инновации в продуктовый ассортимент, а также быстро выявлять и устранять проблемы и технические несоответствия качества продукции, приближаясь к лучшему удовлетворению потребностей клиентов; управление качеством продукции посредством улучшения и внедрения инноваций в производящиеся продукты, приводящее к созданию их новых версий, становящихся новым продуктом, что позволяет одновременно улучшать и расширять продуктовую линейку товаров, улучшая качество и пользовательские характеристики товара.

Литература

1. Маковецкий М.Ю., Рудаков Д.В. Особенности становления российского менеджмента // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2021. – № 1 (36). – С. 79–86.
2. ГОСТ 15467-79 Управление качеством продукции. Основные понятия. Термины и определения. [Электронный ресурс]. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200001719?ysclid=m9ogkgrwba257196199> (дата обращения 18.02.2025).
3. Ибрагимова К.С. Качество как фактор конкурентоспособности продукции предприятия // Наука и образование сегодня. – 2018. – № 6 (29). – С. 68–69.
4. Головин И.В. Карта конкуренции // Практический маркетинг. – 2004. № 5. – С. 26–34.
5. Стародубцева Е.Д. Совершенствование методики оценки результативности системы менеджмента качества на промышленном предприятии // Теория и практика общественного развития. – 2019. – № 9 (139). – С. 18–23.

6. Жагора Н. Достоверные измерения – основа качества продукции // Наука и инновации. – 2015. – № 144. – С. 8–11.
7. Машков В.В., Чиликин А.Ю., Атюнина Ю.В. Важность контроля качества сырья в производстве сыра // Вестник науки. – 2020. – № 1 (22). – С. 171–175.
8. Постникова А.Д., Ножкалюк Я.С. Биохимические методы стандартизации контроля качества лекарств // E-Scio. – 2020. – № 6 (45). – С. 526–530.
9. Шмаков А.В., Гахова Н.А. Регулирование безопасности продукции // Пространство экономики. – 2006. – № 4 (136). – С. 136–141.
10. Глашкина В.С., Цыплов Е.А. Управление качеством // Форум молодых ученых. – 2021. – № 4 (56). – С. 104–107.
11. Система добровольной сертификации «Военный Регистр» Методика оценки эффективности деятельности органов по сертификации систем менеджмента качества. [Электронный ресурс]. – URL: https://www.sds-vr.ru/assets/docs/MD_04_006.pdf. (дата обращения 18.02.2025).
12. Торхова А.Н. Концепция шесть сигм // Экономика и социум. – 2022. – № 43 (95). – С. 466–469.
13. Zlobina N.V. Strategic costs management model in a quality management system of the organization // Промышленность: экономика, управление, технологии. – 2011. – № 3. – С. 55–57.
14. Егорова Е.С., Анохина М.Е. Методика QFD в стратегическом управлении компанией // Стратегии бизнеса. – 2021. – № 2. – С. 53–57.
15. Управление экономикой развитых стран / Н.В. Артемьев, Г.З. Ахметова, М.Ю. Маковецкий [и др.]; Московский университет им. С.Ю. Витте. – Москва: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2021. – 147 с.
16. Васьков Н.С., Минайченкова Е.И. К вопросу применения японского опыта управления качеством в социально-экономических условиях Российской Федерации // Прикладные экономические исследования. – 2022. – № 2. – С. 37–42.
17. Дульцев Д.О. Японская система управления качеством // Экономика и социум. – 2021. – № 111 (90). – С. 971–974.
18. Мурадова А.О., Серхенов М.Э., Аннаммаедов А.Г. Японская промышленность: от мирового лидера к лидеру в нишах // Вестник науки. – 2024. – № 4 (73). – С. 97–100.
19. Markov D.A., Markova N.A. Practices of kaizen implementation at industrial enterprises // Journal of new economy. – 2018. – № 5. – P. 130–140.
20. Имаи М. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества / Масааки Имаи; Пер. с англ. – 11-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2023. – 414 с.
21. Бачинский А.Г., Перевезенцева Е.Д., Корсакова В.К., Новиков В.А. Внедрение системы «Kaizen» на российских предприятиях // Форум молодых ученых. – 2018. – № 3 (19). – С. 54–58.
22. Tairova M.M., Hamidov M.E. The principles and values of Kaizen // Экономика и социум. – 2017. – № 1–2 (32). – С. 1494–1497.
23. Бурмистрова Е.П. Влияние метода Lean startup на показатели эффективности проекта // Интерактивная наука. – 2020. – № 7 (53). – С. 80–82.
24. Майкова Е.Н., Майкова П.Н. TQM и чистое производство // Форум молодых ученых. – 2022. – № 4 (68). – С. 161–164.
25. Кононенко Е.В., Гацура Е.А., Сергеева К.О., Мавлютов Р.Р. Актуальность принципов Деминга в современных условиях // Национальная ассоциация ученых (НАУ). – 2016. – № 3 (19). – С. 10–11.

PRODUCT QUALITY IMPROVEMENT MANAGEMENT AS A FACTOR OF GAINING COMPETITIVE ADVANTAGES

Danilov V.M.

Independent researcher

The article is devoted to the study of product quality improvement management in the specifics of mass and serial production enterprises. This study presented definitions and possible metrics for measuring product quality, described the most common methodologies and tools for managing product quality improvement, identified the most effective of them, and outlined possible areas of their use. The relationship between methodologies and the specifics of implementing quality control systems in mass and serial production is outlined, the most effective tools for product quality management, optimal for use in mass and serial production, are selected and described. Based on the results of the study, conclusions are formulated regarding the most important aspects in product quality management at enterprises, the relationship between theoretical concepts of quality management and their practical implementation within the framework of management systems for manufacturing organizations is shown.

Keywords: competition, competitive advantage, quality, quality management, product quality, mass production quality, quality management methodology, implementation of quality management systems.

References

1. Makovetskiy M.Yu., Rudakov D.V. Features of the formation of Russian management // Bulletin of Moscow University. S. Yu. Witte. Series 1: Economics and management. – 2021. – No. 1 (36). – P. 79–86.
2. GOST 15467–79 Product quality management. Basic concepts. Terms and definitions. [Electronic resource]. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200001719?ysclid=m9ogkgw-ba257196199> (date of access 18.02.2025).
3. Ibragimova K.S. Quality as a factor in the competitiveness of enterprise products // Science and education today. – 2018. – No. 6 (29). – P. 68–69.
4. Golovin I.V. Competition Map // Practical Marketing. – 2004. – No. 5. – P. 26–34.
5. Starodubtseva E.D. Improving the Methodology for Assessing the Performance of the Quality Management System at an Industrial Enterprise // Theory and Practice of Social Development. – 2019. – No. 9 (139). – P. 18–23.
6. Zhagora N. Reliable Measurements – the Basis of Product Quality // Science and Innovation. – 2015. – No. 144. – P. 8–11.
7. Mashkov V.V., Chilikin A.Yu., Atyunina Yu.V. The Importance of Raw Material Quality Control in Cheese Production // Science Bulletin. – 2020. – No. 1 (22). – P. 171–175.
8. Postnikova A.D., Nozhkalyuk Ya.S. Biochemical methods of standardization of quality control of drugs // E-Scio. – 2020. – No. 6 (45). – P. 526–530.
9. Shmakov A.V., Gakhova N.A. Regulation of product safety // Space of Economy. – 2006. – No. 4 (136). – P. 136–141.
10. Glashkina V.S., Tsyplov E.A. Quality management // Forum of young scientists. – 2021. – No. 4 (56). – P. 104–107.

11. Voluntary certification system "Military Register" Methodology for assessing the effectiveness of the activities of certification bodies for quality management systems. [Electronic resource]. URL: https://www.sds-vr.ru/assets/docs/MD_04_006.pdf. (date of access 18.02.2025).
12. Torkhova A.N. Six Sigma Concept // *Economy and Society*. – 2022. – No. 4–3 (95). – P. 466–469.
13. Zlobina N.V. Strategic Costs Management Model in a Quality Management System of the Organization // *Industry: Economy, Management, Technology*. – 2011. – No. 3. – P. 55–57.
14. Egorova E.S., Anokhina M.E. QFD Methodology in Strategic Management of a Company // *Business Strategies*. – 2021. – No. 2. – P. 53–57.
15. Economic Management of Developed Countries / N.V. Artemyev, G.Z. Akhmetova, M. Yu. Makovetsky [et al.]; Witte Moscow University. – Moscow: Witte Moscow University, 2021. – 147 p.
16. Vashkov N.S., Minaychenkova E.I. On the Application of Japanese Experience in Quality Management in the Socio-Economic Conditions of the Russian Federation // *Applied Economic Research*. – 2022. – No. 2. – P. 37–42.
17. Dultsev D.O. Japanese Quality Management System // *Economy and Society*. – 2021. – No. 11 1 (90). – P. 971–974.
18. Muradova A.O., Serhenov M.E., Annamammedov A.G. Japanese Industry: From World Leader to Niche Leader // *Science Bulletin*. – 2024. – No. 4 (73). – P. 97–100.
19. Markov D.A., Markova N.A. Practices of kaizen implementation at industrial enterprises // *Journal of new economy*. – 2018. – No. 5. – P. 130–140.
20. Imai M. Gemba Kaizen: The Path to Cost Reduction and Quality Improvement / Masaaki Imai; Transl. from English. – 11th ed. – Moscow: Alpina Publisher, 2023. – 414 p.
21. Bachinsky A.G., Perevezentseva E.D., Korsakova V.K., Novikov V.A. Implementation of the Kaizen System at Russian Enterprises // *Forum of Young Scientists*. – 2018. – No. 3 (19). – P. 54–58.
22. Tairova M.M., Hamidov M.E. The principles and values of Kaizen // *Economy and Society*. – 2017. – No. 1–2 (32). – P. 1494–1497.
23. Burmistrova E.P. The Impact of the Lean Startup Method on Project Performance Indicators // *Interactive Science*. – 2020. – No. 7 (53). – P. 80–82.
24. Maikova E.N., Maikova P.N. TQM and Cleaner Production // *Forum of Young Scientists*. – 2022. – No. 4 (68). – P. 161–164.
25. Kononenko E.V., Gatsura E.A., Sergeeva K.O., Mavlyutov R.R. Relevance of Deming's principles in modern conditions // *National Association of Scientists (NAU)*. – 2016. – No. 3 (19). – P. 10–11.

Дубровин Владимир Михайлович

аспирант Всероссийской академии внешней торговли
Министерства экономического развития Российской
Федерации
E-mail: dvm019@yandex.ru

На российском рынке функционируют множество нефтедобывающих компаний, что создает сильную конкуренцию в отрасли. Рынок нефти в России также характеризуется значительными объемами производства и разнообразием предлагаемых нефтепродуктов. Внедрение инноваций позволяет повысить производительность труда и укрепить конкурентоспособность компаний на рынке.

Определяя инструментарий инновационной деятельности, в статье обоснованы меры оценки и контроля нефтегазового комплекса на макро- и микроуровне. Отмечается что базовым фактором, определяющим необходимость внедрения инноваций, является конкурентоспособность. Условием поддержания конкурентных позиций является ориентация на текущие требования к акторам рынка. Для российских компаний нефтегазового комплекса существует множество факторов, позволяющих оценить конкурентные позиции и определить тип инноваций, который позволит повысить рейтинговые позиции. В статье рассмотрена деятельность компаний нефтегазового сектора и предложен инструментарий, позволяющий оценить эффективность инновационного развития и его влияния на конкурентоспособность. Для объективизации выдвинутых концепций проведен практический анализ компаний нефтегазового комплекса. Отмечается, что своевременное включение стратегии внедрения инноваций в работу ПАО «Лукойл» значительно образом укрепило конкурентные позиции компании. Инновации могут способствовать активизации производственной деятельности, что чаще всего отражается на финансовых результатах, при этом наращивая имиджевый потенциал компаний нефтегазового сектора. Повышению имиджа будет содействовать внедрение инноваций экологического и социального ориентированного характера.

Ключевые слова: инновации, нефтедобыча, НИОКР, управление, проектная деятельность, инструментарий и пр.

Современные акторы нефтегазового сектора вынуждены соблюдать строгие стандарты качества, жесткие экологические нормы, эффективно управлять издержками и обеспечивать конкурентоспособность производимых нефтяных продуктов.

В современных условиях, для оценки потенциала нефтегазового сектора экономики проводится сопоставление между потенциальным уровнем сырьевых запасов и объемом их истощения. Саудовская Аравия занимает ведущее место по показателю максимально возможного объема добычи сырой нефти, запасы которой разведаны, но на текущий момент, далеки от истощения (таблица 1).

Таблица 1. Пики открытия, истощения запасов и максимумы производства традиционной сырой нефти [1]

Страны	Дата пика открытия	Процент открытия	Процент истощения	Максимум производства
Канада	1950-е	95	76	25
Иран	1960-е	94	76	130
Индонезия	1950-е	93	65	31
Мексика	1950-е	94	55	55
Норвегия	1970-е	93	48	33
Росси	1940-е	94	61	200
Саудовская Аравия	1950-е	96	60	210
Англия	1970-е	94	63	32
США	1930-е	98	88	195
Мировая экономика	1962	94	56	2100

Из таблицы видно, что ранний пик произошел у США в 1930-х годах, показал высокий процент открытия 98%, истощения 88%, максимум производства 195%. Самый поздний пик у Норвегии, Англии в 1970-х годах. У России в 1940-м году был пик открытия мест добычи нефти, с процентом открытия 94%, процент истощения составил 61%, показав хороший результат по производству нефтепродуктов 200% [2].

Деятельность ОПЕК, как регулирующий фактор воздействует на краткосрочный период. ОПЕК дает преимущества лишь состоящим в нем членам. Фьючерский рынок видоизменяет механизмы регулирования нефтяной отрасли, путем замены долгосрочных способов, на краткосрочные [3]. Но как фактор, данный вид регулирования сохраняется

в условиях снижения инвестиционной активности под влиянием высокой ценовой неопределённости.

Гатаулина Л.Ф. пишет: «Современные условия глобальной конкуренции стимулируют всё более активную интеграцию нефтяного рынка в систему институциональных, экономических и технологических отношений, совершенствование которых определяет вектор дальнейшего развития его конкурентной структуры. Парето-оптимальное размещение ресурсов предполагает, что соотношения цен соответствуют соотношениям предельных издержек производства. Этот принцип лежит в основе сигнального механизма об относительной ограниченности благ и ресурсов: если цены ниже предельных издержек, то у потребителей возникает стимул к неэкономному потреблению, что ведёт к росту спроса, а затем и росту цен на рынке» [4].

Объем добычи нефти в России представлен следующей динамикой (рисунок 1). [5,6,7].

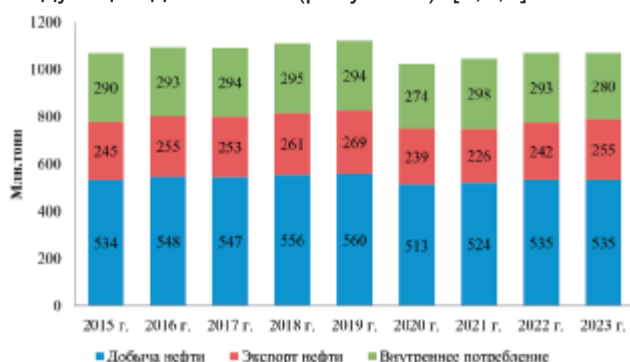


Рис. 1. Объем добычи нефти в России, млн тонн

Видно, что санкции и ограничения, которые наложили другие страны, дали определенные результаты. Структура экспорта в РФ изменилась, так в 2022 году главным рынком сбыта стала Индия, а также КНР. Крупнейшим импортером нефти из России является Китай, с долей 30,6% от общей суммы экспорта, Китай транспортирует нефть. В 2022 году экспорт составил 55% [3].

Нужно отметить, что российский экспорт нефти не прекращается. Россия будет поставлять около 90% нефти в Китай, Индию, Малайзию и Турцию. Ключевыми странами для экспорта нефти и нефтепродуктов в 2025 году останутся страны Азии: Китай, Индия, Турция, Малайзия, Южная Корея, Сингапур. Вполне возможно, что увеличится доля африканских стран – это Марокко, Тунис, Ливия, Египет, Того, Сенегал. В перспективе могут быть более широко освоены рынки стран Латинской Америки.

Российская экспортная модель основана на значительном ресурсном потенциале и высокой прибыльности нефтяных проектов даже при падении цен на нефть. Однако основной вызов для России заключается в обеспечении роста добычи нефти в условиях современной экономической и политической ситуации [2].

Для повышения конкурентоспособности компаний нефтегазового сектора, необходимо постоянно инвестировать в новые технологии, повышать качество и эффективность работы нефтеперерабатывающих заводов.

Говоря об экологических способах добычи энергии и топлива, стоит упомянуть современную линейку инновационного топлива от ПАО «Лукойл» – ЭКТО. Современное топливо отвечает требованиям европейского качества и экологичности. Компания внедряет инновации в производственные процессы добычи и переработки нефти. Новые технологии и методы добычи, применяемые на месторождениях Пермского края, позволяют увеличить нефтеотдачу пластов, расширять географию деятельности и возможности добычи в сложных условиях.

Ассортимент предлагаемой продукции представлен такой продукцией, как:

1. Производство ПЭНД осуществляется на ООО «Ставролен» (г. Буденновск).
2. Производство полипропилена осуществляется на двух предприятиях: ООО «Ставролен» (г. Буденновск) и «ЛУКОЙЛ Нефтохим Бургас» АД (Болгария).
3. Производство бензола нефтяного осуществляется на двух заводах: ООО «Ставролен» (г. Буденновск) и ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» (г. Пермь).

Бизнес-модель деятельности ПАО «Лукойл» строится по принципу вертикальной интеграции.

Оценка конкурентоспособности предприятия может быть произведена по нескольким блокам показателей нефтегазовой отрасли (таблица 2):

Таблица 2. Блоки показателей для оценки конкурентоспособности нефтегазового предприятия

Инновации	Потребители	Конкуренция	Производство	Рынок
НИОКР	Доход от дивидендов	Объем выпущенной продукции	Расходы на персонал	Доля в объеме добычи нефти на рынке мира
Экономический эффект	Дивиденды	Объем нефтепереработки	Операционные расходы	Активы
Количество патентов	Количество АЗС	Объем добычи нефти	Капитальные затраты	
		Запасы углеводородов	Чистая прибыль	

Бальную оценку показателей, можно производить по пятибалльной системе: 1 балл – очень низкое значение показателя; 2 балла – ниже среднего значения показателя; 3 балла – среднее значения показателя; 4 балла – выше среднего значения показателя; 5 баллов – высокое значения рассматриваемого показателя. Рассмотрим доли занимаемого рынка по трем конкурирующим предприятиям: ПАО «Лукойл», ПАО «Газпром», ПАО «НК «Роснефть».

Наглядное представление сравниваемых показателей представлены на рисунке 2.

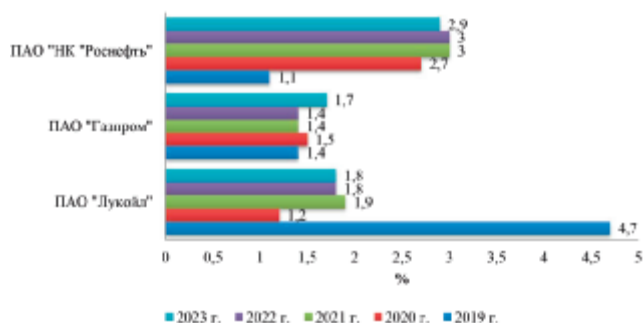


Рис. 2. Динамика занимаемой доли рынка предприятиями конкурентами за 2018–2022 гг., % [5,6,7]

Активное внедрение инноваций значительным образом повлияло на развитие ПАО «Лукойл».

Наглядное представление сравниваемых показателей по объему нефтепереработки, представлены на рисунке 3.

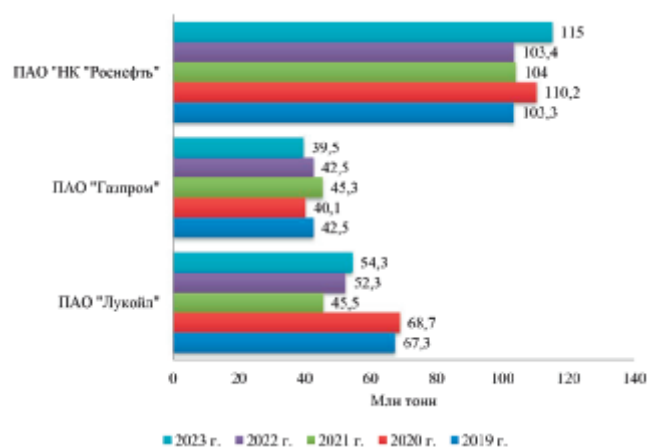


Рис. 3. Динамика объема нефтепереработки предприятиями конкурентами за 2019–2023 гг., млн тонн [5,6,7]

По объему нефтепереработки, рейтинг фирм имеет следующее соотношение:

В 2019 году: первое место было отдано ПАО «НК «Роснефть» (103,3 млн тонн), второе место – ПАО «Газпром» (42,5 млн тонн), третье место – ПАО «Лукойл» (67,3 млн тонн).

В 2020 году: первое место было отдано ПАО «НК «Роснефть» (110,2 млн тонн), второе место – ПАО «Лукойл» (68,7 млн тонн), третье место – ПАО «Газпром» (40,1 млн тонн).

В 2021 году: первое место было отдано ПАО «НК «Роснефть» (104 млн тонн), второе место – ПАО «Лукойл» (45,5 млн тонн), третье место – ПАО «Газпром» (45,3 млн тонн).

В 2022 году: первое место было отдано ПАО «НК «Роснефть» (103,4 млн тонн), второе место – ПАО «Лукойл» (52,3 млн тонн), третье место – ПАО «Газпром» (42,5 млн тонн).

В 2023 году: первое место было отдано ПАО «НК «Роснефть» (115 млн тонн), второе место – ПАО «Лукойл» (54,3 млн тонн), третье место – ПАО «Газпром» (39,5 млн тонн).

Наглядное представление динамики количества АЗС в РФ представлены на рисунке 4:

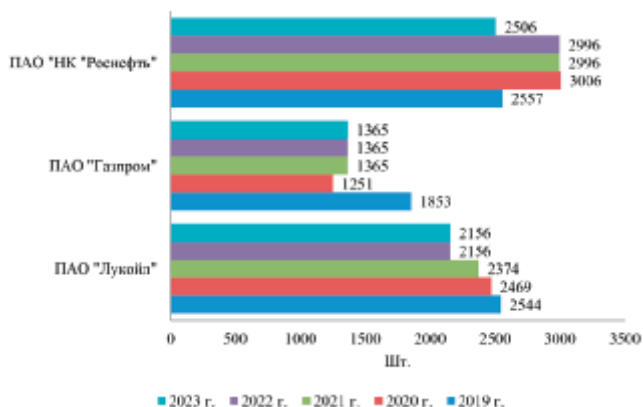


Рис. 4. Динамика количества АЗС в РФ предприятиями конкурентами за 2019–2023 гг., шт.

По количеству АЗС в РФ, рейтинг фирм имеет следующее соотношение:

В 2019 году: первое место – ПАО «НК «Роснефть» (2557 шт.), второе место – ПАО «Лукойл» (2544 шт.), третье место – ПАО «Газпром» (1853 шт.).

В 2020 году: первое место – ПАО «НК «Роснефть» (3006 шт.), второе место – ПАО «Лукойл» (2469 шт.), третье место – ПАО «Газпром» (1251 шт.).

В 2021 году: первое место – ПАО «НК «Роснефть» (2996 шт.), второе место – ПАО «Лукойл» (2374 шт.), третье место – ПАО «Газпром» (1365 шт.).

В 2022 году: первое место – ПАО «НК «Роснефть» (2996 шт.), второе место – ПАО «Лукойл» (2156 шт.), третье место – ПАО «Газпром» (1365 шт.).

В 2023 году: первое место – ПАО «НК «Роснефть» (2506 шт.), второе место – ПАО «Лукойл» (2156 шт.), третье место – ПАО «Газпром» (1365 шт.).

По количеству АЗС за рубежом, рейтинг компаний нефтегазового сектора имеет следующее соотношение:

В 2019 году: первое место – ПАО «Лукойл» (4335 шт.), второе место – ПАО «Газпром» (618 шт.), третье место – ПАО «НК «Роснефть» (66 шт.).

В 2020 году: первое место – ПАО «Лукойл» (2575 шт.), второе место – ПАО «Газпром» (612 шт.), третье место – ПАО «НК «Роснефть» (63 шт.).

В 2021 году: первое место – ПАО «Лукойл» (2527 шт.), второе место – ПАО «Газпром» (435 шт.), третье место – ПАО «НК «Роснефть» (66 шт.).

В 2022 году: первое место – ПАО «Лукойл» (2240 шт.), второе место – ПАО «Газпром» (420 шт.), третье место – ПАО «НК «Роснефть» (71 шт.).

В 2023 году: первое место – ПАО «Лукойл» (2240 шт.), второе место – ПАО «Газпром» (420 шт.), третье место – ПАО «НК «Роснефть» (71 шт.) (рис. 5).

ПАО «Лукойл» потратил в 2019 году на НИОКР – 6 млрд руб., в 2020 году – 6 млрд руб., в 2021 году – 6 млрд руб., в 2022 году – 6 млрд руб., в 2023 году – 5 млрд руб.

ПАО «Газпром» потратил в 2019 году на НИОКР – 13,6 млрд руб., в 2020 году – 19,2 млрд руб., в 2021 году – 21,4 млрд руб., в 2022 году – 18,2 млрд руб., в 2023 году – 17,1 млрд руб.

ПАО «НК «Роснефть» потратил в 2019 году на НИОКР – 20,2 млрд руб., в 2020 году – 30 млрд руб., в 2021 году – 26,8 млрд руб., в 2022 году – 25,5 млрд руб., в 2023 году – 24,3 млрд руб.

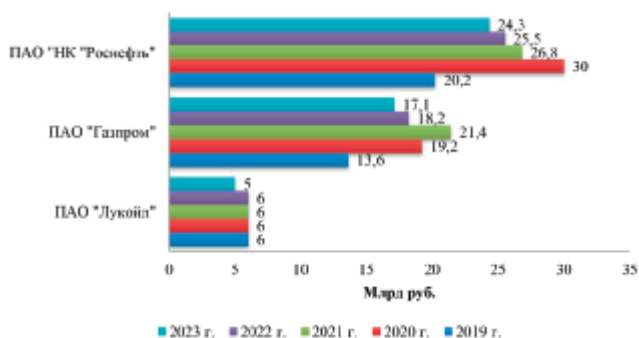


Рис. 5. Динамика объема затрат на НИОКР предприятиями конкурентами за 2019–2023 гг., млн руб.

Динамика полученных патентов у компаний представлены следующими изменениями:

ПАО «Лукойл» получил в 2019 году на НИОКР – 37 шт., в 2020 году – 30 шт., в 2021 году – 133 шт., в 2022 году – 40 шт., в 2023 году – 33 шт.

ПАО «Газпром» получил в 2019 году на НИОКР – 26 шт., в 2020 году – 47 шт., в 2021 году – 96 шт., в 2022 году – 56 шт., в 2023 году – 78 шт.

ПАО «НК «Роснефть» получил в 2019 году на НИОКР – 62 шт., в 2020 году – 64 шт., в 2021 году – 67 шт., в 2022 году – 78 шт., в 2023 году – 82 шт.

Соотношение полученных баллов по каждой группе показателей за 2023 г. представлено на рисунке 6:

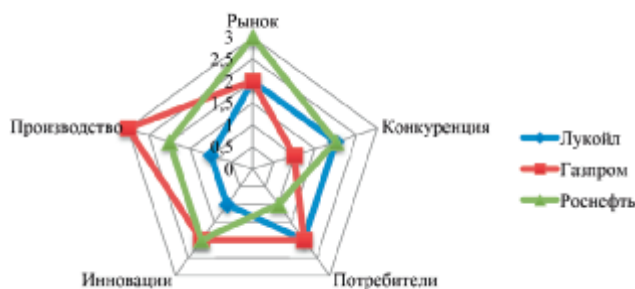


Рис. 6. Многоугольник оценки конкурентоспособности нефтегазовых компаний за 2023 г.

В 2023 году более высокая оценка рынка по отношению к конкурентам была у ПАО «НК «Роснефть». По возможности среди конкурентов у ПАО «НК «Роснефть» и ПАО «Лукойл». По оценки удовлетворенности потребителей – у ПАО «Газпром» и ПАО «Лукойл». По работе с инновациями – у ПАО «Газпром» и ПАО «НК «Роснефть». По качеству производственных процессов – у ПАО «Газпром».

Анализ российского нефтегазового сектора по данным годовых отчетов, позволил выявить следующие проблемы:

1. Высокий уровень износа основных фондов и зависимость от импортного оборудования для добычи нефти, и дальнейшей переработки.
2. Потребность российского нефтяного рынка в иностранных технологиях, которые необходимы для обширного освоения новых местонахождений нефти. Так, западные технологии необходимы для глубоководного бурения, освое-

ния Арктического шельфа и добычи сланцевой нефти.

3. Снижение эффективности по добыче нефти из-за наложенных ограничений и санкций Западных стран. Данный факт только усугубляет положение российского рынка нефти и ограничивает дальнейшего развития.
4. Высокая конкуренция на внутреннем рынке. Анализ 2023 года показал высокую степень конкуренции в России среди нефтедобывающих компаний, что указывает на необходимость повышения конкурентоспособности компаний.

Чтобы усовершенствовать и повысить конкурентоспособность компаний нефтегазового сектора необходимо разработать мероприятия, которые поспособствуют данному инновационному развитию, в нижеперечисленных направлениях:

1. Разработать и реализовать перспективные инновационные проекты, обеспечивающие компании конкурентные преимущества на внутреннем и внешнем рынке, например многие компании стремятся разработать легковесные буровые установки для возможности добычи нефти в море.
2. Провести научные исследования для возможности конструкторских разработок и внедрения инноваций на российский рынок.
3. Внедрить импортозамещение на российском рынке нефти, в частности, создать аналоги иностранных конструкций и техники, используемой при добыче. Именно ракурс на инновационном развитии поможет укрепить позиции компаний отдельных компаний и всего рынка в целом.

Рассмотрим инструментарий инноваций, используемый в деятельности компании ПАО «Лукойл» (табл. 3).

Таблица 3. Объемы нефтепереработки и выпуск нефтепродуктов в 2020–2035 гг., согласно действующей программе модернизации ПАО «Лукойл», млн тонн

Выпуск нефтепродуктов год	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2025 г.	2030 г.	2035 г.
Нафта	26,0	25,0	26,0	26,0	27,0	27,0
Автобензин	40,0	38,0	40,8	46,0	48,0	48,0
Керосин	13,0	11,0	12,0	14,0	16,0	16,0
Товарное ДТ и прочие средние дистилляты	96,0	92,0	95,3	106,0	114,0	114,0
Ароматика и прочие светлые нефтепродукты	1,3	1,3	1,5	1,3	2,0	2,0
ВГО	14,0	14,0	15,0	14,0	10,0	10,0

Выпуск нефтепродуктов год	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2025 г.	2030 г.	2035 г.
Мазут	58,0	51,0	48,0	43,0	34,0	34,0
Гудрон для нефтебитума. битум>1	8,0	9,0	9,0	8,0	8,0	8,0
Кокс	3,0	4,0	2,4	6,0	7,0	7,0
Прочие	12,0	10,0	12,0	12,0	13,0	13,0
Переработка нефти, всего	285,0	270,0	280,7	287,0	289,0	289,0
Доля выхода светлых нефтепродуктов %	62%	62%	63%	67%	72%	72%

В таблице 3 можно увидеть динамику выпуска нефтепродуктов до 2035 г. по программе модернизации. Видно, что по прогнозам в компании ПАО «Лукойл» ожидается к 2035 г. прирост объема выпуска средних дистиллятов, что составит 18 млн тонн (+19% к уровню 2020 г.), автобензина – 8 млн тонн, керосина – 3 млн тонн. Снижение производства тяжелых фракций должно происходить за счет увеличения глубины переработки. Самое заметное сокращение приходится на мазут – на 41%.

С начала 2022 года была внедрена система стимулирования, которая предусматривает выплату государственной субсидии за успешное введение в эксплуатацию новых установок по вторичной переработке нефти. Это сделано с целью привлечения дополнительных инвестиций для модернизации нефтеперерабатывающих мощностей. Основной целью этой программы является увеличение производственных мощностей сложных интегрированных заводов, что приведет к увеличению объема производства легких нефтепродуктов, а доля производства простых нефтепродуктов должна быть уменьшена до минимума. По планам, к 2030–2035 годам доля легких нефтепродуктов в общем объеме производства в среднем по отрасли должна увеличиться с нынешних 62% до 72%, что соответствует стандартам нефтеперерабатывающей промышленности в Европе. Т.е. по прогнозам на 2035 год, доля выхода увеличится на 10%, что говорит о положительном развитии инновационной активности в нефтегазовом секторе.

Активное продвижение экологических инициатив по сокращению выбросов CO₂ определяет экологическую стратегию нефтегазовых компаний в России и за рубежом [4]. Лидерами в этой области являются Норвегия, Швеция, Германия, Великобритания и Дания. В соответствии с целями Директивы ЕС о возобновляемых источниках энергии, «доля передовых видов биотоплива в транспортном секторе должна составлять не менее 3,5% к 2030 году».

В Европе планировалось внедрить подобные инициативы по сокращению использования нефтепродуктов во всех основных отраслях производства к 2035 году. Ожидалось уменьшение спроса на топливо на 11% в нефтехимии, на 13% в морской бункеровке, на 33% в электроэнергетике, на 50% в железнодорожном транспорте и внутрибанковском транспорте. Единственным сегментом, где не планировалось сокращение спроса на топливо, был авиатранспорт из-за отсутствия альтернативы обычному авиакеросину, которая была коммерчески привлекательной.

В Европе особое внимание уделяется закрытию неэффективных нефтеперерабатывающих заводов из-за низкой рентабельности и неблагоприятного влияния на окружающую среду, а также ожидаемого снижения спроса на нефтепродукты. В ближайшие годы планируется увеличение мощностей нефтепереработки на Ближнем Востоке, с фокусом на экспорт на рынки Европы и Африки [9]. Также ожидается значительное развитие нефтепереработки в Азиатско-Тихоокеанском регионе, особенно в Китае и Индии, из-за растущего внутреннего спроса. В Африке также происходит увеличение объемов переработки, чтобы снизить зависимость от импорта нефтепродуктов. При этом, на данный момент нет надежных прогнозов относительно закрытия неэффективных предприятий, поскольку не опубликованы долгосрочные планы ни в одной стране.

Примечательно, что в России, унаследовавшей свои основные нефтеперерабатывающие заводы от СССР, не был закрыт ни один НПЗ, хотя, казалось бы, после вхождения в рыночную экономику они не могли оставаться неизменно эффективными. Нужно понимать, что равновесия в нефтяной сфере крайне трудно достичь, как и в экономике – все постоянно меняется. Это происходит из-за событий в мире, в политике или других сферах жизни государства. Взаимодействие рыночных сил создает новые возможности для приближения к равновесию, внедрение инноваций, влияющих на экономические процессы, делает их неотъемлемой частью стратегии компаний нефтегазового сектора.

Исходя из проведенного исследования, следует отметить, что в стратегию инновационного развития компаний нефтегазового сектора могут быть заложены три базовых направления:

- инновации в сфере повышения качества добычи и обновления производственных процессов на месторождениях;
- инновации в сфере переработки и переход на производство продукции, отвечающей современным экологическим требованиям;
- инновации в сфере обеспечения бизнес-процессов, включающих внутриорганизационные установки и логистическое обеспечение.

Каждое направление может быть реализовано посредством разработки и обоснования потенциальной эффективности. Важным залогом эффективности является потенциально полученный финансовый результат. При этом рассматривая

инструментарий в системе управления инновационной деятельностью нефтегазовых компаний, следует выделить репутационный капитал, который формируется компанией и непосредственным образом влияет на стоимость акционерного капитала. Проекты гуманистической (социальной) направленности могут способствовать повышению качества инновационного управления и будут способствовать укреплению конкурентных позиций нефтегазовых компаний.

Литература

1. Гончарова О.Р., Козлов С.В. Повышение эффективности разработки газонефтяных (нефтегазовых) залежей на основе подбора оптимальных проектных решений для месторождений Пермского края // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Геология. Нефтегазовое и горное дело. 2021. – Т. 20, № 1. – С. 88–100
2. Мировой рынок нефти: новые правила игры для России// Аналитический центр при поддержке правительства РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://e-cis.info/upload/iblock/4f6/k38gkpxymzs1xgyhsq3u8uwguze7udc9.pdf> (дата обращения 17.03.2025 г.)
3. Как устроен рынок нефти. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gazprombank.investments/blog/market/oil-russian-market/> (дата обращения 17.03.2025 г.).
4. Гатаулина Л.Ф. Особенности цифровизации отношений в сфере проведения электронных торгов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-tsifrovizatsii-otnosheniy-v-sfere-provedeniya-elektronnyh-torgov> (дата обращения 17.03.2025 г.).
5. Годовой отчет ПАО «Газпром» за 2019–2023 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gazprom.ru/investors/disclosure/reports/2024/> (дата обращения 17.03.2025 г.).
6. Годовой отчет ПАО «Лукойл» за 2019–2023 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lukoil.ru/InvestorAndShareholderCenter> (дата обращения 17.03.2025 г.).
7. Годовой отчет ПАО «НК «Роснефть» за 2019–2023 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://smart-lab.ru/q/ROSN/f/y/> (дата обращения 17.12.2023 г.).
8. Шураков А. Рынок нефти на распутье. Кратко– и среднесрочные сценарии для мировой нефтяной отрасли и их последствия для российской экономики // Аналитический обзор НКР. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://investfunds.ru/analytics/225609/download/> (дата обращения: 20.03.2025).
9. Экспорт нефти из России 2020–2023. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/index.php> <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-tsifrovizatsii-otnosheniy-v-sfere-provedeniya-elektronnyh-torgov>

v-sfere-provedeniya-elektronnyh-torgov (дата обращения 17.03.2025 г.).

TOOLS OF INNOVATION ACTIVITY MANAGEMENT

Dubrovina V.M.

All-Russian Academy of Foreign Trade

There are many oil producing companies operating in the Russian market, which creates strong competition in the industry. The Russian oil market is also characterized by significant production volumes and a variety of petroleum products offered. The introduction of innovations makes it possible to increase labor productivity and strengthen the competitiveness of companies in the market.

Defining the tools of innovation activity, the article substantiates the measures of assessment and control of the oil and gas complex at the macro and micro levels. It is noted that the basic factor determining the need for innovation is competitiveness. A prerequisite for maintaining a competitive position is to focus on the current requirements for market actors. For Russian oil and gas companies, there are many factors that make it possible to assess their competitive positions and determine the type of innovation that will improve their rating positions.

The article examines the activities of companies in the oil and gas sector and offers tools to assess the effectiveness of innovative development and its impact on competitiveness. To objectify the concepts put forward, a practical analysis of oil and gas companies was conducted. It is noted that the timely inclusion of the innovation strategy in the work of PJSC Lukoil has significantly strengthened the company's competitive position.

Innovations can contribute to the intensification of production activities, which most often affects financial results, while increasing the image potential of companies in the oil and gas sector. The introduction of environmental and socially oriented innovations will help to enhance the image.

Keywords: innovation, oil production, R&D, management, project activities, tools, etc.

References

1. Goncharova O.R., Kozlov S.V. Improving the efficiency of development of gas and oil (oil and gas) deposits based on the selection of optimal design solutions for fields in the Perm Territory // Bulletin of Perm National Research Polytechnic University. Geology. Oil and Gas and Mining. 2021. – Vol. 20, No. 1. – Pp. 88–100
2. World oil market: new rules of the game for Russia // Analytical Center with the support of the Government of the Russian Federation [Electronic resource]. – Access mode: <https://e-cis.info/upload/iblock/4f6/k38gkpxymzs1xgyhsq3u8uwguze7udc9.pdf> (accessed 03/17/2025)
3. How the oil market works. [Electronic resource]. – Access mode: <https://gazprombank.investments/blog/market/oil-russian-market/> (date of access 17.03.2025).
4. Gataulina L.F. Features of digitalization of relations in the field of electronic trading. [Electronic resource]. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-tsifrovizatsii-otnosheniy-v-sfere-provedeniya-elektronnyh-torgov> (date of access 17.03.2025).
5. Annual report of PJSC Gazprom for 2019–2023. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.gazprom.ru/investors/disclosure/reports/2024/> (date of access 17.03.2025).
6. Annual report of PJSC Lukoil for 2019–2023. [Electronic resource]. – Access mode: <https://lukoil.ru/InvestorAndShareholderCenter> (date of access 03/17/2025).
7. Annual report of PJSC NK Rosneft for 2019–2023. [Electronic resource]. – Access mode: <https://smart-lab.ru/q/ROSN/f/y/> (date of access 12/17/2023).
8. Shurakov A. Oil market at a crossroads. Short– and medium-term scenarios for the global oil industry and their implications for the Russian economy // Analytical review of the NKR. [Electronic resource]. – Access mode: <https://investfunds.ru/analytics/225609/download/> (date of access: 20.03.2025).
9. Oil export from Russia 2020–2023. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.tadviser.ru/index.php> <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-tsifrovizatsii-otnosheniy-v-sfere-provedeniya-elektronnyh-torgov> (date of access: 17.03.2025).

Анализ потребностей малого и среднего бизнеса: адаптация государственных программ под запросы предпринимателей

Егорушкина Татьяна Николаевна,

канд. экон. наук, доцент, директор центра подготовки научно-педагогических кадров Тульского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова
E-mail: tegor@bk.ru

Егорушкина Анна Сергеевна,

соискатель

Леонов Максим Сергеевич,

аспирант первого года обучения, старший преподаватель кафедры инвестиции и развития человеческого капитала (базовая кафедра Тульской ТПП) Тульского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова
E-mail: max.leonov250101@yandex.ru

Этова Елена Владимировна,

аспирант первого года обучения, Тульского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова

Статья посвящена анализу потребностей малого и среднего бизнеса в контексте адаптации государственных программ поддержки. Особое внимание уделяется выявлению реальных запросов предпринимателей, что позволит более эффективно направлять ресурсы и усилия государства. Цель исследования заключается в анализе текущих потребностей МСБ, методов сбора данных и их интерпретации. В качестве методов использованы опросы предпринимателей, интервью с экспертами и анализ статистических данных. Результаты показывают, что большинство предпринимателей сталкиваются с проблемами доступа к финансированию, недостатком информации о государственных программах и высокими административными барьерами. Выводы исследования подчеркивают необходимость пересмотра существующих программ и разработки новых инициатив, ориентированных на реальные запросы бизнеса.

Ключевые слова: малый и средний бизнес, государственная поддержка, потребности предпринимателей, финансирование, административные барьеры.

Введение

Малый и средний бизнес (МСБ) играет ключевую роль в экономическом развитии страны, создавая рабочие места и способствуя инновациям. Он не только обеспечивает занятость значительной части населения, но и является важным источником налоговых поступлений, что, в свою очередь, позволяет государству финансировать социальные программы и развивать инфраструктуру. МСБ также способствует диверсификации экономики, снижая зависимость от крупных корпораций и иностранных инвестиций. Однако для эффективного функционирования МСБ необходима поддержка со стороны государства.

В последние годы наблюдается рост интереса к адаптации государственных программ под реальные запросы предпринимателей [3]. Это связано с тем, что многие из существующих инициатив не всегда соответствуют потребностям малого и среднего бизнеса. Часто предприниматели сталкиваются с бюрократическими барьерами, недостатком информации о доступных ресурсах и программам поддержки, а также с ограниченным доступом к финансированию [7]. Поэтому важно рассмотреть, как можно улучшить взаимодействие между государством и бизнесом для более эффективного использования ресурсов.

Малый и средний бизнес является важным двигателем экономического роста, и его поддержка со стороны государства имеет решающее значение для развития экономики страны. Улучшение взаимодействия между государственными органами и предпринимателями может значительно повысить эффективность использования ресурсов и способствовать созданию новых рабочих мест. Для этого необходимо создать более прозрачную систему поддержки, вовлечь предпринимателей в процесс разработки программ, улучшить доступ к финансированию и развивать образовательные инициативы. Только совместными усилиями можно создать благоприятные условия для роста малого и среднего бизнеса, что в конечном итоге приведет к устойчивому экономическому развитию страны.

Материалы и методы

В рамках исследования были использованы различные методы сбора данных, что позволило получить многогранную картину состояния малого и среднего бизнеса (МСБ) в стране. Основные методы включали анкетирование предпринимателей, интервью с экспертами в области экономики и ана-

лиза государственной политики, а также изучение существующих статистических данных о состоянии МСБ. Такой подход обеспечил комплексный анализ, учитывающий как количественные, так и качественные аспекты.

Анкетирование предпринимателей стало одним из ключевых методов сбора данных. Опросы проводились среди 48 представителей малого и среднего бизнеса, работающих в различных отраслях, таких как производство, услуги, торговля и ИТ. Это позволило охватить широкий спектр мнений и выявить общие тенденции в разных секторах экономики. Анкеты включали вопросы о текущих проблемах, с которыми сталкиваются предприниматели, их отношении к государственным программам поддержки, а также о потребностях в финансировании и обучении. Полученные данные были проанализированы с использованием статистических методов, что позволило выявить значимые корреляции и тренды.

Интервью с экспертами в области экономики и государственной политики добавили глубину исследованию. Мы провели беседы с представителями государственных органов, экономистами и бизнес-аналитиками, которые поделились своими взглядами на текущее состояние МСБ и предложили рекомендации по его улучшению. Эксперты отметили, что несмотря на наличие различных программ поддержки, многие предприниматели не знают о них или не могут ими воспользоваться из-за сложных процедур. Они подчеркнули необходимость упрощения бюрократических процессов и повышения информированности бизнеса о доступных ресурсах. Эти интервью помогли сформировать более полное представление о проблемах МСБ и путях их решения.

Изучение существующих статистических данных о состоянии МСБ в стране также сыграло важную роль в исследовании. Мы проанализировали данные о количестве зарегистрированных малых и средних предприятий, их финансовых показателях, уровне занятости и динамике роста. Это позволило определить общие тенденции в развитии сектора, выявить его сильные и слабые стороны. Статистические данные подтвердили, что МСБ является важным источником рабочих мест и инноваций, однако также показали, что многие предприятия сталкиваются с серьезными финансовыми трудностями и ограничениями в доступе к ресурсам.

В результате проведенного исследования была составлена комплексная картина состояния малого и среднего бизнеса в стране. Выявленные проблемы включают недостаток информации о государственных программах поддержки, высокие требования к заемщикам при получении кредитов, а также нехватку квалифицированных кадров. Предприниматели часто отмечали, что им сложно найти подходящие образовательные программы для повышения своих навыков управления и маркетинга.

На основании собранных данных были разработаны рекомендации для улучшения взаимодействия между государством и бизнесом. Одной из ключевых рекомендаций является создание

единого информационного портала, где предприниматели смогут находить актуальную информацию о государственных программах поддержки. Такой портал должен включать разделы с описанием доступных грантов и субсидий, а также предоставлять возможность обратной связи для получения консультаций.

Также было предложено активное вовлечение предпринимателей в процесс разработки государственных программ через создание консультативных советов при государственных органах. Эти советы могут помочь выявить реальные потребности бизнеса и предложить соответствующие решения. Регулярные опросы среди представителей МСБ могут стать важным инструментом для оценки эффективности существующих программ и выявления новых направлений поддержки.

Результаты нашего исследования подчеркивают важность комплексного подхода к поддержке малого и среднего бизнеса со стороны государства. Улучшение взаимодействия между государственными органами и предпринимателями может значительно повысить эффективность использования ресурсов и способствовать созданию новых рабочих мест. Только совместными усилиями можно создать благоприятные условия для роста малого и среднего бизнеса, что в конечном итоге приведет к устойчивому экономическому развитию страны.

Литературный обзор

Анализ литературы показывает, что многие исследования подчеркивают важность адаптации государственных программ к потребностям малого и среднего бизнеса (МСБ). В частности, исследования, проведенные Всемирным банком, указывают на то, что 60% новых рабочих мест создается именно в секторе МСБ [11]. Это делает малый и средний бизнес ключевым элементом экономики, способствующим не только созданию рабочих мест, но и стимулированию инноваций и конкурентоспособности.

Однако многие предприниматели сталкиваются с проблемами доступа к финансированию и недостатком информации о доступных программах поддержки. Например, исследование, проведенное в 2023 году McKinsey Company, показало, что более 70% малых предприятий испытывают трудности с получением кредитов из-за жестких требований со стороны финансовых учреждений [1]. Это создает серьезные барьеры для роста и развития бизнеса, что в свою очередь негативно сказывается на экономике в целом.

Кроме того, согласно исследованиям, проведенным Институтом Гайдара, многие предприниматели не знают о существующих государственных программах поддержки и субсидиях. В результате они не могут воспользоваться доступными ресурсами, что ограничивает их возможности для расширения бизнеса [14]. Важно отметить, что недостаток информации о поддержке со стороны государства является одной из главных причин низкого уров-

ня предпринимательской активности в некоторых регионах.

Другим важным аспектом является необходимость упрощения процедур получения финансирования для МСБ. Исследования показывают, что сложные бюрократические процедуры часто становятся препятствием для получения кредитов и других форм финансирования [9]. Упрощение этих процессов может способствовать увеличению числа успешных заявок на финансирование и, как следствие, росту числа новых предприятий.

Также стоит отметить, что малые и средние предприятия часто не обладают достаточной финансовой грамотностью для эффективного управления своими ресурсами. Согласно исследованию, проведенному Фондом «Общественное мнение» в 2022 году, более 60% малых предпринимателей испытывают трудности в понимании финансовых инструментов и механизмов [14]. Это подчеркивает необходимость разработки образовательных программ для повышения уровня финансовой грамотности среди предпринимателей.

Важным направлением поддержки МСБ является развитие альтернативных форм финансирования. Краудфандинг и венчурное финансирование становятся все более популярными инструментами для привлечения инвестиций в стартапы и малые предприятия. Исследование, проведенное РwС, показывает, что краудфандинг может стать эффективным способом получения средств для стартапов в условиях ограниченного доступа к традиционным источникам финансирования [4]. Таким образом, развитие этих альтернативных форм финансирования может значительно улучшить финансовую ситуацию в секторе МСБ.

Не менее важным является создание благоприятной бизнес-среды. Упрощение процедур регистрации бизнеса и снижение налоговой нагрузки на малые предприятия могут значительно улучшить условия для ведения бизнеса. Согласно данным исследования, проходившего в 2024 году «Doing Business» от Всемирного банка, страны с более простыми процедурами регистрации бизнеса демонстрируют более высокий уровень предпринимательской активности [6,8]. Это подтверждает необходимость реформирования административных процедур с целью их упрощения.

Результаты анализа литературы подчеркивают важность комплексного подхода к поддержке малого и среднего бизнеса со стороны государства. Адаптация государственных программ к потребностям МСБ, упрощение доступа к финансированию и повышение уровня информированности предпринимателей о доступных ресурсах могут значительно улучшить условия для ведения бизнеса. Кроме того, развитие образовательных программ и альтернативных форм финансирования поможет предпринимателям эффективно управлять своими ресурсами и находить новые пути для роста и развития. Только совместными усилиями можно создать благоприятные условия для роста малого

и среднего бизнеса, что в конечном итоге приведет к устойчивому экономическому развитию страны.

Результаты

Результаты опроса, проведенного среди малых и средних предпринимателей (МСБ), выявили несколько ключевых проблем, с которыми сталкиваются бизнесмены в своей деятельности. В частности, 70% респондентов заявили о трудностях с доступом к финансированию, 65% не осведомлены о существующих государственных программах поддержки, а 50% указывают на высокие административные барьеры как на основное препятствие для развития бизнеса. Эти данные подчеркивают необходимость пересмотра существующих механизмов государственной поддержки и разработки более эффективных решений для поддержки предпринимательства.

Трудности с доступом к финансированию

Доступ к финансированию остается одной из самых серьезных проблем для МСБ. По данным исследования, проведенного Центром стратегических исследований, более 70% малых предприятий не могут получить необходимое финансирование из-за жестких требований банков и финансовых учреждений. В условиях экономической нестабильности банки склонны увеличивать процентные ставки и снижать лимиты кредитования, что делает заемные средства недоступными для многих предпринимателей.

Кроме того, малые предприятия часто сталкиваются с проблемами недостатка залога или отсутствия стабильного денежного потока, что делает их менее привлекательными для кредиторов. Исследование, проведенное Ассоциацией малых и средних предприятий, показало, что 60% предпринимателей не могут предоставить достаточные документы для подтверждения своей финансовой состоятельности. Это приводит к тому, что многие бизнесмены вынуждены искать альтернативные источники финансирования, такие как частные инвесторы или краудфандинг.

Важным аспектом проблемы является также отсутствие гибких финансовых инструментов, которые могли бы учитывать специфику и потребности МСБ. Например, традиционные кредитные продукты часто не подходят для стартапов или компаний на начальном этапе развития, которые могут не иметь стабильного потока доходов. В этом контексте стоит рассмотреть возможность создания специализированных фондов или программ, направленных на поддержку начинающих предпринимателей. Одним из примеров успешного подхода является программа «Микрофинансирование», реализуемая рядом некоммерческих организаций, которая предлагает малые кредиты на выгодных условиях.

Недостаток информации о государственных программах поддержки

Данные опроса показывают, что 65% респондентов не знают о существующих государственных

программах поддержки. Это свидетельствует о серьезном недостатке информационной прозрачности и доступности информации для предпринимателей. Многие малые и средние предприятия не имеют ресурсов для проведения самостоятельного анализа доступных программ, что ограничивает их возможности воспользоваться государственной поддержкой.

Согласно отчету Министерства экономического развития, менее 30% предпринимателей в России осведомлены о существующих мерах поддержки со стороны государства. Это может быть связано с недостаточной рекламой программ или сложностью в их понимании. В результате многие бизнесмены не используют возможности, которые могли бы помочь им в развитии.

Для решения этой проблемы необходимо создать централизованный информационный ресурс, который бы аккумулировал данные о всех доступных программах поддержки. Такой портал мог бы включать информацию о грантах, субсидиях, налоговых льготах и других формах помощи, а также предоставлять консультации и поддержку в процессе подачи заявок. Кроме того, важно проводить регулярные информационные кампании, направленные на повышение осведомленности предпринимателей о существующих возможностях.

Высокие административные барьеры

По данным опроса, 50% респондентов указывают на высокие административные барьеры как на основное препятствие для развития бизнеса. Сложные бюрократические процедуры, длительное время ожидания разрешений и лицензий, а также необходимость взаимодействия с множеством государственных органов создают значительные трудности для предпринимателей. Эти барьеры особенно ощутимы для малых предприятий, которые часто не имеют достаточного количества сотрудников для выполнения всех необходимых формальностей.

Упрощение административных процедур должно стать одним из приоритетных направлений государственной политики в отношении поддержки МСБ. Это может включать в себя внедрение электронных сервисов для подачи заявок на лицензии и разрешения, а также создание «одного окна» для взаимодействия с государственными органами. Такие меры помогут значительно снизить время и ресурсы, затрачиваемые на выполнение бюрократических требований.

Пересмотр механизмов государственной поддержки

На основе вышеизложенных данных становится очевидным, что необходимо пересмотреть существующие механизмы государственной поддержки малого и среднего бизнеса. Это включает в себя как адаптацию уже действующих программ, так и разработку новых инициатив, учитывающих потребности предпринимателей.

Одним из возможных направлений реформирования является создание более гибких условий для получения финансирования. Например, можно рас-

смотреть возможность введения микрофинансирования или создания фондов поддержки стартапов, которые предоставляют финансирование на более выгодных условиях. Также стоит обратить внимание на развитие альтернативных источников финансирования, таких как краудфандинг или венчурное инвестирование.

Кроме того, важным шагом станет улучшение взаимодействия между государственными органами и бизнес-сообществом. Регулярные консультации с предпринимателями помогут выявить наиболее острые проблемы и разработать эффективные решения. Создание платформы для обмена опытом и лучшими практиками между бизнесменами также может способствовать развитию предпринимательства.

Таким образом, результаты опроса подчеркивают необходимость комплексного подхода к поддержке малого и среднего бизнеса. Трудности с доступом к финансированию, недостаток информации о государственных программах и высокие административные барьеры требуют немедленных действий со стороны государства. Пересмотр существующих механизмов поддержки с акцентом на гибкость, информированность и упрощение процедур может значительно улучшить условия для ведения бизнеса в стране. Только совместными усилиями можно создать благоприятную среду для роста малого и среднего бизнеса, что в конечном итоге приведет к устойчивому экономическому развитию страны и повышению уровня жизни граждан.

Обсуждение

Для успешной адаптации государственных программ необходимо учитывать мнения самих предпринимателей. Эффективная поддержка малого и среднего бизнеса (МСБ) требует от государства не только разработки новых программ, но и глубокого понимания реальных потребностей и проблем, с которыми сталкиваются бизнесмены в своей повседневной деятельности. Для этого важно создать эффективные каналы коммуникации между бизнесом и государственными органами, что позволит обеспечить двусторонний обмен информацией и идеями.

Для того чтобы государственные программы были эффективными и актуальными, необходимо проводить регулярные исследования потребностей бизнеса. Это позволит своевременно реагировать на изменения в экономической среде и адаптировать меры поддержки в соответствии с новыми вызовами. Исследования могут включать как количественные опросы, так и качественные интервью с представителями различных отраслей.

Кроме того, следует обратить внимание на динамику изменений в потребностях бизнеса в зависимости от экономической ситуации в стране. Например, в условиях экономического кризиса могут возникнуть новые проблемы, такие как снижение спроса на продукцию или услуги, что потребует от государства разработки новых мер поддержки.

Регулярный мониторинг ситуации на рынке позволит более оперативно реагировать на возникающие вызовы и предлагать предпринимателям необходимые решения.

Создание образовательных центров или партнерство с высшими учебными заведениями может стать эффективным шагом на пути к повышению уровня компетенций бизнесменов. Такие программы должны быть направлены не только на теоретические знания, но и на практические навыки, которые помогут предпринимателям успешно вести свой бизнес в условиях конкуренции.

Важным направлением государственной поддержки должно стать развитие инноваций в малом и среднем бизнесе. Сегодня многие предприниматели стремятся внедрять новые технологии и разрабатывать уникальные продукты, однако отсутствие финансовых ресурсов и знаний часто становится препятствием на этом пути. Государство может предложить специальные гранты или субсидии для компаний, занимающихся научными исследованиями и разработками.

Таким образом, успешная адаптация государственных программ поддержки малого и среднего бизнеса требует комплексного подхода, включающего создание эффективных каналов коммуникации между государством и предпринимателями, разработку доступных механизмов финансирования, регулярные исследования потребностей бизнеса, а также образовательные инициативы и поддержку инноваций. Только совместными усилиями можно создать благоприятную среду для развития МСБ, что в свою очередь будет способствовать экономическому росту страны и повышению уровня жизни граждан.

Заключение

Адаптация государственных программ под реальные запросы малого и среднего бизнеса (МСБ) является необходимым условием для их успешного функционирования и развития. В условиях динамично меняющейся экономической среды, где предприниматели сталкиваются с множеством вызовов, таких как изменения в законодательстве, колебания рыночного спроса и технологические инновации, важно, чтобы государственные инициативы были гибкими и ориентированными на реальные потребности бизнеса. Результаты исследования подчеркивают важность создания условий для диалога между предпринимателями и государственными органами, что позволит более эффективно использовать ресурсы и поддерживать развитие МСБ в стране.

Создание открытых и прозрачных каналов коммуникации между предпринимателями и государственными структурами является ключевым фактором для успешной адаптации государственных программ. Предприниматели должны иметь возможность выражать свои мнения, делиться опытом и предлагать идеи по улучшению существующих инициатив. Это может быть достигнуто через регулярные встречи, круглые столы, а также через ис-

пользование цифровых платформ, где бизнесмены смогут оставлять свои отзывы и предложения.

Важно, чтобы государственные органы не только слушали, но и активно реагировали на запросы предпринимателей. Это требует от властей не только готовности к диалогу, но и способности к анализу полученной информации для последующей корректировки программ поддержки. Эффективное взаимодействие может привести к созданию более целенаправленных инициатив, которые будут учитывать специфику различных отраслей и регионов.

Необходимы дальнейшие исследования для более глубокого понимания потребностей бизнеса и разработки эффективных программ поддержки. Регулярные опросы и интервью с представителями МСБ помогут выявить актуальные проблемы и потребности предпринимателей. Например, в ходе исследований можно определить, какие именно формы поддержки наиболее востребованы: финансовая помощь, образовательные программы или консультационные услуги.

Кроме того, важно учитывать различия между отраслями. Например, потребности IT-компаний могут значительно отличаться от нужд производственных предприятий или сферы услуг. Поэтому необходимо проводить сегментацию бизнеса и разрабатывать специализированные программы поддержки для каждой группы. Это позволит более точно адресовать проблемы и предложить решения, соответствующие конкретным условиям работы предпринимателей.

Финансирование остается одной из самых серьезных проблем для МСБ. Многие предприниматели сталкиваются с трудностями при получении кредитов из-за высоких требований банков и недостатка залогового имущества. В этом контексте необходимо разработать более доступные механизмы финансирования. Одним из решений может стать создание региональных фондов поддержки малого бизнеса, которые будут предоставлять микрокредиты на льготных условиях.

Кроме того, стоит рассмотреть возможность внедрения программ гарантирования кредитов для малых предприятий. Это поможет снизить риски для банков и сделать кредитование более доступным для предпринимателей. Также следует развивать альтернативные формы финансирования, такие как краудфандинг или бизнес-ангелы, которые могут предложить дополнительные ресурсы для стартапов и инновационных проектов.

Инновации являются двигателем роста для малого и среднего бизнеса. Важно создать условия для их развития через поддержку научных исследований и разработок. Государство может предложить специальные гранты или субсидии для компаний, занимающихся инновационными проектами. Это поможет не только стимулировать развитие новых технологий, но и повысить конкурентоспособность отечественных производителей на международной арене.

Адаптация государственных программ должна учитывать не только текущие потребности бизнеса, но и долгосрочные тенденции устойчивого развития. В условиях глобальных вызовов, таких как изменение климата и социальное неравенство, малый и средний бизнес также должен принимать участие в поиске решений этих проблем. Государственные программы могут включать поддержку экологически чистых технологий, устойчивого производства и социальной ответственности бизнеса.

Только совместными усилиями можно добиться значительного прогресса в этой области. Успешное развитие малого и среднего бизнеса будет способствовать созданию рабочих мест, увеличению налоговых поступлений и улучшению качества жизни населения. Поэтому необходимо продолжать работу над улучшением условий для ведения бизнеса, обеспечивая доступность необходимых ресурсов для предпринимателей всех уровней.

Литература

- Абулкосимова, М.Х. Приоритетные направления государственной поддержки малого бизнеса и предпринимательства / М.Х. Абулкосимова // *Мировая наука*. – 2020. – № 5(38). – С. 118–121. – EDN KQOWYG.
- Андреев, С.В. Оценка региональной финансовой поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства / С.В. Андреев // *Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева*. – 2023. – Т. 2, № 1(51). – С. 5–12. – DOI 10.51965/2076–7919_2023_2_1_5. – EDN UICEDB.
- Бажуткина, Л.П. Современные инфраструктурные элементы поддержки малого и среднего предпринимательства / Л.П. Бажуткина, Р.И. Хансаяров, М.О. Сураева // *Вестник Самарского государственного экономического университета*. – 2020. – № 12(194). – С. 41–49. – DOI 10.46554/1993–0453–2020–12–194–41–49. – EDN KEYKJG.
- Высотин, Р.А. Центр поддержки предпринимательства – объект инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства Республики Хакасия / Р.А. Высотин, Е.Н. Кочеткова // *Конкурентный потенциал региона: оценка и эффективность использования: Сборник статей XIV Международной научно-практической конференции, Абакан, 08–10 ноября 2023 года*. – Абакан: Хакаский государственный университет им. Н.Ф. Катанова, 2023. – С. 26–28. – EDN CFJHOY.
- Государственная поддержка субъектов предпринимательства / Ф.Н. Авхадиев, И.Г. Гайнутдинов, М.М. Хисматуллин, М.М. Хисматуллин // *Агроинженерная наука XXI века: Научные труды Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, посвященной 100 – летию Казанского ГАУ, Казань, 10–11 июня 2022 года*. – Казань: Казанский государственный аграрный университет, 2022. – С. 239–247. – EDN APUYOK.
- Кулик, А.А. Исследование методов инструментов поддержки малого и среднего предпринимательства на современном этапе развития экономики / А.А. Кулик, Е.В. Гришин // *Экономика и предпринимательство*. – 2023. – № 10(159). – С. 743–747. – DOI 10.34925/EIP.2023.159.10.150. – EDN HQWJLE.
- Ленца, С.В. Организационно-правовые формы поддержки и развития малого и среднего предпринимательства в России / С.В. Ленца // *Студенческий форум*. – 2022. – № 21–6(200). – С. 51–54. – EDN PDILIX.
- Мосева, Д.Н. Зарубежный опыт государственной поддержки малого и среднего предпринимательства / Д.Н. Мосева // *Молодой ученый*. – 2021. – № 6(348). – С. 348–350. – EDN EVXJMZ.
- Мутхана, А. С.А. Направления совершенствования и развития мер государственной поддержки инновационного предпринимательства в Российской Федерации / А. С.А. Мутхана // *Вестник Самарского государственного экономического университета*. – 2020. – № 9(191). – С. 47–52. – DOI 10.46554/1993–0453–2020–9–191–47–52. – EDN FUFXMT.
- Пахомова, А.В. Меры поддержки развития предпринимательства органами местного самоуправления / А.В. Пахомова, Р.И. Тимофеева // *Актуальные проблемы государства и права на современном этапе: Сборник научных статей по материалам XII Всероссийской научно-практической конференции, посвященной Дню юриста, Стерлитамак, 05 декабря 2023 года*. – Стерлитамак: Уфимский университет науки и технологий, 2023. – С. 71–74. – EDN XZFWDN.
- Сатторкулов, О.Т. Приоритетные направления государственной поддержки малого бизнеса и предпринимательства / О.Т. Сатторкулов, Т.Ж. Махамдиев, У. А. к. Исроилова // *Молодой ученый*. – 2020. – № 9(299). – С. 215–217. – EDN PCEAOI.
- Свечникова, Т.М. Направления государственной и общественной поддержки малого и среднего предпринимательства в экономике региона / Т.М. Свечникова // *Электронное сетевое издание «Международный правовой курьер»*. – 2022. – № 4. – С. 57–60. – EDN CJKOZO.
- Селиверстов, А.С. Зарубежный опыт проведения государственной и муниципальной поддержки малого и среднего предпринимательства на примере Великобритании / А.С. Селиверстов // *Новеллы права, экономики и управления 2022: Материалы VIII Международной научно-практической конференции, Гатчина, 25 ноября 2022 года. Том 2*. – Гатчина: Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, 2023. – С. 441–443. – EDN YSBYNI.
- Южаков, В.А. Государственная поддержка предпринимательства на муниципальном уровне / В.А. Южаков, Е.А. Лепетова // *Теория и практика современной аграрной науки:*

Сборник III национальной (всероссийской) научной конференции с международным участием, Новосибирск, 28 февраля 2020 года. Том 3. – Новосибирск: ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2020. – С. 798–802. – EDN OXPFTM.

ANALYSIS OF THE NEEDS OF SMALL AND MEDIUM BUSINESSES: ADAPTATION OF STATE PROGRAMS TO THE NEEDS OF ENTREPRENEURS

Egorushkina T.N., Egorushkina A.S., Leonov M.S., Etova E.V.

Tula Branch of Plekhanov Russian University of Economics

The article is devoted to the analysis of the needs of small and medium-sized enterprises in the context of adapting government support programs. Particular attention is paid to identifying the real requests of entrepreneurs, which will allow for more effective allocation of state resources and efforts. The purpose of the study is to analyze the current needs of SMEs, data collection methods, and their interpretation. Surveys of entrepreneurs, interviews with experts, and analysis of statistical data were used as methods. The results show that most entrepreneurs face challenges in accessing financing, a lack of information about government programs, and high administrative barriers. The study's conclusions emphasize the need to revise existing programs and develop new initiatives focused on the real needs of businesses.

Keywords: small and medium-sized enterprises, government support, entrepreneurs' needs, financing, administrative barriers.

References

1. Abulkosimova, M. Kh. Priority areas of state support for small business and entrepreneurship / M. Kh. Abulkosimova // *World science*. – 2020. – No. 5 (38). – P. 118–121. – EDN KQOWYG.
2. Andreev, S.V. Assessment of regional financial support for small and medium-sized businesses / S.V. Andreev // *Bulletin of the Volga University named after V.N. Tatishchev*. – 2023. – V. 2, No. 1 (51). – P. 5–12. – DOI 10.51965/2076-7919_2023_2_1_5. – EDN UICEDB.
3. Bazhutkina, L.P. Modern infrastructure elements of support for small and medium-sized businesses / L.P. Bazhutkina, R.I. Khansevyarov, M.O. Suraeva // *Bulletin of Samara State University of Economics*. – 2020. – No. 12 (194). – P. 41–49. – DOI 10.46554 / 1993-0453-2020-12-194-41-49. – EDN KEY-KJG.
4. Vysotin, R.A. Entrepreneurship Support Center – an infrastructure facility for supporting small and medium-sized businesses in the Republic of Khakassia / R.A. Vysotin, E.N. Kochetkova // *Competitive potential of the region: assessment and efficiency of use: Collection of articles from the XIV International Scientific and Practical Conference, Abakan, November 08–10, 2023*. – Abakan: Khakass State University named after N.F. Katanova, 2023. – P. 26–28. – EDN CFJHOY.
5. State support for business entities / F.N. Avkhadiyev, I.G. Gainutdinov, M.M. Khismatullin, M.M. Khismatullin // *Agroengineering science of the 21st century: Scientific works of the All-Russian (national) scientific and practical conference dedicated to the 100th anniversary of Kazan State Agrarian University, Kazan, June 10–11, 2022*. – Kazan: Kazan State Agrarian University, 2022. – P. 239–247. – EDN APUYOK.
6. Kulik, A.A. Research of methods of instruments for supporting small and medium-sized businesses at the current stage of economic development / A.A. Kulik, E.V. Grishin // *Economy and entrepreneurship*. – 2023. – No. 10(159). – P. 743–747. – DOI 10.34925/EIP.2023.159.10.150. – EDN HQWJLE.
7. Lenza, S.V. Organizational and legal forms of support and development of small and medium-sized businesses in Russia / S.V. Lenza // *Student Forum*. – 2022. – No. 21–6(200). – P. 51–54. – EDN PDILIX.
8. Moseva, D.N. Foreign experience of state support for small and medium-sized businesses / D.N. Moseva // *Young scientist*. – 2021. – No. 6(348). – P. 348–350. – EDN EVXJMJZ.
9. Mutkhana, A. S.A. Directions for improving and developing measures of state support for innovative entrepreneurship in the Russian Federation / A. S.A. Mutkhana // *Bulletin of the Samara State University of Economics*. – 2020. – No. 9 (191). – P. 47–52. – DOI 10.46554 / 1993-0453-2020-9-191-47-52. – EDN FUFXMT.
10. Pakhomova, A.V. Measures to support the development of entrepreneurship by local governments / A.V. Pakhomova, R.I. Timofeeva // *Actual problems of the state and law at the present stage: Collection of scientific articles based on the materials of the XII All-Russian scientific and practical conference dedicated to the Day of the Lawyer, Sterlitamak, December 5, 2023*. – Sterlitamak: Ufa University of Science and Technology, 2023. – P. 71–74. – EDN XZFWDN.
11. Sattorkulov, O.T. Priority areas of state support for small business and entrepreneurship / O.T. Sattorkulov, T. Zh. Makhmadiyev, U. A. k. Isroilova // *Young scientist*. – 2020. – No. 9 (299). – P. 215–217. – EDN PCEAOI.
12. Svechnikova, T.M. Areas of state and public support for small and medium-sized businesses in the regional economy / T.M. Svechnikova // *Electronic online publication "International Legal Courier"*. – 2022. – No. 4. – P. 57–60. – EDN CJKOZO.
13. Seliverstov, A.S. Foreign experience of conducting state and municipal support for small and medium-sized businesses on the example of Great Britain / A.S. Seliverstov // *Novels of law, economics and management 2022: Proceedings of the VIII International scientific and practical conference, Gatchina, November 25, 2022. Volume 2*. – Gatchina: State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, 2023. – Pp. 441–443. – EDN YSBYNI.
14. Yuzhakov, V.A. State support for entrepreneurship at the municipal level / V.A. Yuzhakov, E.A. Lepetova // *Theory and practice of modern agricultural science: Collection of the III national (all-Russian) scientific conference with international participation, Novosibirsk, February 28, 2020. Volume 3*. – Novosibirsk: IC NGAU "Golden Ear", 2020. – P. 798–802. – EDN OXPFTM.

Развитие системы менеджмента образовательной организации высшего образования

Иванов Григорий Алексеевич,

аспирант кафедры корпоративных финансов
и корпоративного управления Финансового университета
при Правительстве Российской Федерации
E-mail: gaivanov@fa.ru

В современных условиях стремительного развития цифровых технологий и внедрения цифровых решений в образовательные организации высшего образования возникает необходимость трансформации и улучшения системы менеджмента с целью обеспечения устойчивого развития образовательной организации, а также повышения эффективности управленческих процессов. В данной статье рассматривается роль и теоретические основы процесса цифровизации в развитии системы менеджмента образовательных организаций высшего образования. Описан алгоритм внедрения отдельных элементов информационных технологий развития и стратегического управления. Определены преимущества построения инновационной системы менеджмента образовательной организации высшего образования.

Ключевые слова: менеджмент, инновации, система управления, образовательная организация высшего образования, управленческие процессы, цифровая трансформация, алгоритм внедрения цифровых решений.

Введение

В современных реалиях индустрия цифровых технологий наиболее стремительно развивающееся направление экономики. Тенденции показывают, что инвазия информатизации происходит во все сферы, формы и уровни образовательного процесса. Система высшего образования оказывается на пересечении традиционной модели менеджмента и инновационной модели управления, что формирует необходимость глубокого изучения инструментов и технологий, которые видоизменяют систему менеджмента образовательной организации высшего образования. Такого рода трансформация предполагает не только интеграцию технологий в систему образовательной организации, но и обязывает административный аппарат вносить корректировки в саму культуру организации, в том числе в процессы принятия управленческих решений, стратегического планирования и организации учебной и научной деятельности.

В связи с тем, что высшее образование представляет собой фундаментальную систему в подготовке квалифицированных кадров под запросы экономики, то это обязывает руководство образовательных организаций выстраивать эффективно работающую систему менеджмента образовательной организации для формирования конкурентоспособного уровня высшего образования, соответствующего запросам рынка. Так в условиях цифровой экономики система менеджмента образовательной организации высшего образования должна учитывать в своей деятельности увеличение требований к гибкости системы, ее прозрачности и мобильности – способности реагировать на новые экономические изменения. Цифровизация системы управления представляет собой процесс по автоматизации рутинных функций и задач, улучшение уровня коммуникации внутри организации, а также проведение детального анализа и стратегического прогнозирования потребностей и запросов рынка труда.

Система менеджмента образовательной организации высшего образования видоизменяется в связи с интеграцией современных цифровых технологий в процессы управления. Так, классическая традиционная модель управления приобретает новые очертания и характеристики, трансформируясь в инновационную систему управления.

Трансформация традиционной модели менеджмента образовательной организацией высшего образования

В связи с тем, что система управления образовательной организацией высшего образования пред-

ставляет собой неформальную и формальную взаимосвязь между всеми элементами структуры управления и заинтересованными сторонами, включающими в себя руководство организацией, контингент обучающихся, преподавателей, выпускников, работодателей и контролирующих государственных органов власти, то они и формируют корпоративную среду.

Проблемами системы менеджмента в образовательных организациях занимались ряд ученых, среди которых выделяют Рональда Барнетта (Barnett, 2004)[1], в своих работах описывал значимость построения менеджмента с целью обеспечения высокого уровня качества образования, Питера Друкера (Drucker, 2007)[2], который анализировал возможности и вызовы, возникающие перед образовательными организациями. На основе работ ученых становится возможным провести сравнительный анализ двух систем менеджмента образовательной организации высшего образования.

Традиционная модель менеджмента (Рисунок 1) представляет собой иерархическую систему с централизованным управленческим аппаратом принятия решений. Данная модель преобладает в российской системе высшего образования. Иерархическая модель управления и централизованное принятие решений, которое выражается в строгом разделении функциональных обязанностей между сотрудниками организации. Образовательную организацию высшего образования в данной модели менеджмента возглавляет ректор, которому подчиняются проректоры, а тем в свою очередь подчиняются деканы факультетов и другие административные сотрудники. Принятие управленческих решений возможно только высшими должностными лицами образовательной организации в целях сохранения единообразия политики образовательной организации, проводимой руководством образовательной организации, а также четкого соблюдения реализации стратегии развития (рис. 1).



Рис. 1. Структура управления традиционной системы

Источник: составлено автором

В то же время, в связи с ростом использования цифровых технологий во всех сферах экономики, система менеджмента преобразовывается, адаптируясь под современные реалии. Одна из перспективных моделей менеджмента образовательной организацией высшего образования – гибридная и сетевая модель управления. Лучшие российские высшие учебные заведения, такие как Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» активно внедряют гибридную модель менеджмента в систему управления образовательной организацией высшего образования, которая сочетает в себе элементы централизованной системы менеджмента. Так традиционная система менеджмента, которая дополнена элементами гибрида приобретает формы гибкости и адаптивности, что характерно для интеграции цифровых решений. Такого рода система позволяет руководству образовательной организации высшего образования сочетать в себя стабильность в развитии и высокую степень контроля, а также иметь гибкость и адаптивность к инновациям, что необходимо в условиях глобальной цифровизации.

Гибридная модель менеджмента образовательной организацией высшего образования (Рисунок 2) включает в себя элементы традиционной модели менеджмента образовательной организации высшего образования, но дополнена современными подходами к системе управления. Достигнутый баланс между централизованной системой и децентрализованной системой управления обеспечивает возможность модели адаптироваться под возникающие вызовы в экономике. Такая модель менеджмента построена на централизации административного аппарата и руководства, а также на автономии подразделений, деятельность которых требует самостоятельности в принятии решений. Это позволяет руководству факультетов, директорам филиалов, некоторым административным подразделениям принимать решения, которые соответствуют специфике их деятельности и потребностям, необходимым для функционирования и реагирования на изменения в экономике.



Рис. 2. Структура управления гибридной системы

Источник: составлено автором

Другой же моделью менеджмента образовательной организации высшего образования является цифровая модель (Рисунок 3). Данная модель обу-

словлена использованием информационных технологий во всех аспектах управления образовательной организацией высшего образования. Во многих образовательных организациях стремятся частично или полностью внедрить данную систему управления. Внедрение цифровых технологий происходит во всех направлениях – управления образовательной организацией, управления образовательным процессом, управления административными задачами, управления исследованиями. В данной модели менеджмента используются системы аналитики данных и инструментов для принятия обоснованных решений. Одним из примеров успешного использования цифровой модели менеджмента образовательной организацией высшего образования является Массачусетский технологический институт (MIT). Масштабное внедрение в систему цифровых платформ, инструментов и технологий обеспечивает высокий уровень цифровой адаптации образовательной организации к современной экономике.



Рис. 3. Структура управления цифровой системой

Источник: составлено автором

Наглядное сравнение моделей менеджмента образовательной организации высшего образования представлено в Таблице 1.

Таблица 1. Описание моделей менеджмента образовательной организацией высшего образования

	Традиционная модель	Гибридная модель	Цифровая модель
Уровни структуры управления	Иерархическая структура менеджмента	Смешанная структура менеджмента	Цифровая инфраструктура менеджмента
Управляющие лица	Ректор, проректоры, деканы	Центральный аппарат руководства, деканы и автономия структур	Центральный аппарат руководства, деканы и цифровые инструменты
Система принятия управленческих решений	Централизация принятия управленческих решений	Децентрализация принятия управленческих решений	Аналитика данных и инструменты для обоснованного принятия управленческих решений

	Традиционная модель	Гибридная модель	Цифровая модель
Скорость адаптации модели управления	Медленная в условиях быстрых изменений	Быстрое реагирование на внешние изменения	Удаленное управление и обучение

Источник: составлено автором

Для определения наиболее эффективной системы менеджмента образовательной организации высшего образования в условиях цифровой трансформации экономики необходимо определить ключевые критерии, которые определяют аспекты образовательной среды, основанные на трудах Генри Минцберга [3], А.А. Никулина [4], Рональда Барнетта (Barnett, 2004) [1], Питера Друкера (Drucker, 2007) [2], Майкла Портера (Porter, 1985) [5]. Такими критериями являются: Гибкость и адаптивность модели менеджмента – реагирование системы управления внедрение цифровых инструментов. Уровень цифрового развития – погруженность цифровых инструментов в организацию. Сотрудничество и партнерство – организация взаимодействия с внешними элементами управления образовательной организации высшего образования. Эффективность использования ресурсов – управление по распределению финансов, технологий и человеческого капитала. Организация работы по аналитике данных – система принятия управленческих решений на основе использования цифровых инструментов, формирующих отчетность. Способность к устойчивому стратегическому развитию – в долгосрочной перспективе стабильный вектор и динамика по развитию образовательной организации.

В современных цифровых реалиях гибридная и цифровая модели менеджмента образовательной организации высшего образования наиболее перспективны. Данные модели обеспечивают гибкость и инновационность, что позволяет максимизировать эффективность использования цифровых инструментов в системе управления.

В то же время, многополярность экономики и обширный рынок цифровизации не позволяют однозначно определять ту или иную модель управления образовательной организацией. В связи с чем необходимо комбинировать модели менеджмента, собирая лучшие практики по созданию систем управления.

Таким примером комбинированной модели менеджмента является инновационная модель управления. Характеристика данной системы подразумевает под собой гибкость и децентрализацию, активное внедрение цифровых технологий и инструментов. Для подробного изучения вопроса построения инновационной системы менеджмента образовательной организации высшего образования необходимо провести сравнительный анализ по базовым аспектам систем управления традиционной модели и инновационной модели управления. Для проведения анализа (Таблица 2) были подобраны наиболее важные аспекты моделей

менеджмента, рассмотрены их функции, а также определены критерии оценки эффективности систем по утвержденным показателям.

Таблица 2. Сравнительный анализ аспектов традиционной и инновационной моделей менеджмента образовательной организации высшего образования

Аспект	Традиционная система	Инновационная система
Структура управления	Централизованная система управления иерархического вида	Сетевая или гибридная система. Децентрализованный вид
Принятие решений	Решения принимаются высшим руководством	Принятие решений делегировано на различные уровни администрации и подразделения
Гибкость и адаптивность	Низкий уровень гибкости и медленная адаптация к рыночным изменениям	Высокий уровень гибкости, быстрое реагирование и адаптация к технологиям на рынке
Использование технологий	Минимальная интеграция цифровых решений во все направления деятельности	Высокий уровень применения цифровых инструментов и решений во всех направлениях деятельности. От административного аппарата, до учебных подразделений
Вовлеченность сотрудников	Низкий уровень вовлеченности в управленческие процессы рядовых сотрудников, высокий уровень контроля	Высокий уровень вовлеченности в управленческие процессы рядовых сотрудников, развита командная работа, высокий уровень контроля при принятии решений. Делегирование полномочий и обязанностей
Прозрачность и подотчетность	Низкий или средний уровень прозрачности принятия управленческих решений. Централизованная отчетность и контроль	Высокий уровень прозрачности, распределенная ответственность, отчетность и контроль
Инновации и развитие	Слабый уровень инновационного развития, сопротивление в изменении системы	Сильный уровень инноваций, поощрение за внесение цифровых изменений и креативность

Источник: составлено автором

На основе проведенного сравнительного анализа аспектов традиционной модели менеджмента и инновационной модели менеджмента образовательной организации высшего образования в ус-

ловиях цифрового развития экономики становится возможно сделать вывод о том, что инновационные подходы к построению системы управления имеют высокий уровень гибкости и адаптации к возникающим вызовам и угрозам в цифровой экономике. Эффективная интеграция цифровых решений позволяет системе высшего образования правильно определять вектор развития образовательной организации, готовить высококвалифицированные кадры, а также снижать издержки функционирования образовательной организации.

Алгоритм внедрения цифровых решений в систему управления образовательной организации высшего образования

Помимо того, что трансформируется модель менеджмента образовательной организации высшего образования, меняются и сами процессы организации системы управления. Технологии, которые внедряются в процессы требуют особого алгоритма и подходов для интеграции в системы образовательной организации.

Изучение детальных шагов по встраиванию цифровых технологий и инструментов в инфраструктуру образовательной организации позволит выстроить современную модель менеджмента в соответствии с запросом цифровой экономики.

В современных условиях под цифровую трансформацию попадают все процессы образовательной организации. Интеграция цифровых технологий в систему управления – необходимое условие для развертывания самих технологий в учебном процессе.

В первую очередь перед внедрением цифровой технологии или инструмента необходимо проанализировать инфраструктуру образовательной организации к адаптации технологии внутри. Ключевыми показателями готовности системы являются: навыки владения цифровизацией профессорско-преподавательским составом, способность использовать цифровые инструменты студентами, доступность программного обеспечения и оборудования, уровень развитости IT-системы, способность системы управления учитывать в деятельности организации внедренные цифровые технологии, наличие мотивации у профессорско-преподавательского состава к использованию технологий в учебном процессе, а также трансформация методик преподавания.

Данный подход позволяет через свою призму интегрировать любые цифровые инструменты в деятельность образовательной организации.

Интеграция цифровых инструментов и технологий в образовательную организацию высшего образования требует решение проблем, которые в основном возникают с неспособностью инфраструктуры развернуть их внутри.

Первым этапом построения цифровой среды в образовательной организации заключается как раз-таки в подготовке инфраструктуры. Он включает в себя комплексный подход к переоборудованию помеще-

ний или аудиторий, приобретение необходимого оборудования, а также пуско-наладочные работы по его установке и настройке. Необходимо учитывать, что программное обеспечение должно соответствовать специфику оборудования и запросы руководства. Подготовленное оборудование и помещение в первую очередь закладывает фундамент в интеграции цифровой технологии или инструмента в деятельность образовательной организации.

Следующим этапом является подготовка кадровой структуры. Обучение административных сотрудников, профессорско-преподавательского состава работе с цифровой инфраструктуры требует значительных капиталовложений и времени. Для развертывания цифровых инструментов необходимо наличие специалиста, способного обучить все категории работников. Разработка программ повышения квалификации работников и программ дополнительного профессионального образования должны быть разработаны и реализованы к моменту запуска новых цифровых технологий и инструментов. Получение сотрудниками новых знаний и компетенций дает возможность полноценно развернуть цифровые решения по всем направлениям деятельности образовательной организации.

Следующим этапом является внедрение и использование CRM системы. В целях успешного построения модели менеджмента необходимо обеспечить взаимодействие всех элементов системы управления между собой, а точнее между профессорско-преподавательским составом, контингентом обучающихся, администрацией. Автоматизация задач ведет к изменению нагрузки на преподавателей, что в свою очередь позволяет экономить ресурсы на снижении бюрократии, в свою очередь увеличив контроль исполнения и фонд оплаты труда за использование современных цифровых решений.

Базовым элементом для построения модели менеджмента является цифровая платформа, которая позволяет объединить в себе все ключевые аспекты образовательной организации. Единая платформа включает в себя модули управления и контроля учебным процессом, координацию персонала, финансовый менеджмент, контроль за научной деятельностью, а также систему взаимодействия со студентами. Более того, интеграция в эту же систему BI-аналитики данных позволит наглядно изучать все происходящие процессы и проводить коррекцию управленческих решений.

Помимо того, что описано выше, необходимо также развивать адаптивную среду обучения, которая учитывает индивидуальные потребности обучающихся и профессорско-преподавательского состава с точки зрения образовательных методик. Создание персонализированных сред обучения благодаря использованию технологий VR или AR, инструментов машинного обучения, инструментов аналитики данных позволяет задать высокий темп усвоения образовательных компетенций.

В целях обеспечения контроля за контингентом обучающихся представляется возможным исполь-

зование систем LMS. Система позволяет преподавателю удобный интерфейс для разработки курсов, проведения контроля успеваемости и разработки персональной стратегии развития студента, основываясь на его достижениях.

Для обеспечения контроля за административными ресурсами используется система ERP. Данная группа систем интегрирует все аспекты модели управления образовательной организацией. Становится возможным обеспечить оптимизацию рутинных процессов и задач, сформировав единую систему аналитики и обработки больших данных.

Взаимосвязь всех инструментов дает возможность сформировать современную систему управления образовательной организацией высшего образования. Использование развернутых информационных систем обеспечивает прозрачность процесса интеграции цифровых образовательных решений в учебный и научный процессы. Технологии коммуникации, облачные сервисы в свою очередь повышают гибкость системы образования, делая ее адаптивной.

Заключение

Интеграция цифровых платформ в систему высшего образования открывает большие горизонты для образовательных организаций высшего образования. Формирование единой цифровой образовательной среды позволит реализовывать политику государства в области высшего образования, даст возможность обмениваться данными между образовательными организациями, а также формировать научную среду через обмен опытом. Цифровые технологии играют важнейшую роль в развитии системы управления образовательной организации высшего образования. Технологии позволяют оптимизировать процессы, улучшить коммуникации, повысить аналитические возможности. Несмотря на возникающие риски и вызовы, такие как преобразование культуры организации, цифровые решения в модели менеджмента открывают новые горизонты для образовательных учреждений.

Литература

1. Рональд Барнетт «Цели высшего образования и меняющийся облик академической среды» // London Review of Education. – 2004. – № 2, № 1. – С. 61–73.
2. Питер Фердинанд Друкер «Проблемы менеджмента в XXI веке». – Routledge, 2007. – 181 с.
3. Генри Минцберг «Структура в кулаке: создание эффективной организации» / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Издательский дом «Питер», 2004. – 512 с.
4. Никулин Алексей Александрович // Известные ученые URL: <https://famous-scientists.ru/dissertation/3013>
5. Майкл Э. Портер. Конкурентное преимущество: создание и поддержание высокой результативности. – Нью-Йорк: Фри Пресс, 1985. – 557 с.

DEVELOPMENT OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF AN EDUCATIONAL ORGANIZATION OF HIGHER EDUCATION

Ivanov G.A.

Financial University under the Government of the Russian Federation

In modern conditions of rapid development of digital technologies and the introduction of digital solutions in educational institutions of higher education, there is a need to transform and improve the management system in order to ensure the sustainable development of the educational organization, as well as increase the efficiency of management processes. This article examines the role and theoretical foundations of the digitalization process in the development of the management system of educational institutions of higher education. An algorithm for the implementation of individual elements of information technology development and strategic management is described. The advantages of building an innovative management system of an educational organization of higher education are determined.

Keywords: management, innovation, management system, educational organization of higher education, management processes, digital transformation, algorithm of implementation of digital solutions.

References

1. Ronald Barnett "The goals of higher education and the changing face of the academic environment" // London Review of Education. – 2004. – № 2, № 1. – Pp. 61–73.
2. Peter Ferdinand Drucker "Management problems in the 21st century". – Routledge, 2007. – 181 p.
3. Henry Mintzberg "Structure in the fist: Creating an effective organization" / Translated from English. edited by Yu.N. Kapturevsky. St. Petersburg: Peter Publishing House, 2004. 512 p.
4. Nikulin Alexey Alexandrovich // Famous scientists URL: <https://famous-scientists.ru/dissertation/3013>
5. Michael E. Porter. Competitive advantage: creating and maintaining high performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.

Исследование факторов, влияющих на формирование спроса на образовательные услуги в технических университетах

Потапов Денис Игоревич,

аспирант, Университет «Синергия»

E-mail: denpotigor@gmail.com

Технические университеты играют важную роль в подготовке инженерно-технических кадров для высокотехнологичных отраслей промышленности Российской Федерации, обеспечивая, таким образом, экономическую безопасность страны. Это обусловило актуальность исследования, в рамках которого была предпринята попытка выявить и проанализировать основные факторы, влияющие на формирование спроса на образовательные услуги в технических университетах. Исследование основано на применении комплекса методов: теоретических (анализ научных источников, систематизация) и статистических. Были определены и проанализированы основные факторы, влияющие на формирование спроса на инженерные специальности, а именно: государственная политика в области образования, востребованность выпускников на рынке труда, востребованность инженерно-технических образовательных программ у абитуриентов, качество образовательного процесса, научно-исследовательская и международная деятельность технического университета, университетская инфраструктура. На основе полученных количественных данных было определено, что факторами, оказывающими наибольшее влияние на формирование спроса на образовательные услуги в технических университетах, являются государственная политика в области образования, качество университетской инфраструктуры, уровень научно-исследовательской деятельности университета. Результаты исследования позволят техническим университетам скорректировать свою маркетинговую стратегию, с тем чтобы создать условия для успешного проведения приемной кампании и повышения качества приема.

Ключевые слова: формирование спроса, образовательная услуга, высшее образование, технический университет, инженерно-техническое направление подготовки, рынок труда, абитуриент, маркетинговая стратегия

Введение

Ключевую роль в решении задачи подготовки инженерно-технических кадров для предприятий оборонно-промышленного комплекса и других высокотехнологичных отраслей промышленности Российской Федерации играют технические университеты, которые обеспечивают высокое качество инженерно-технического образования, готовят кадровый резерв для экономики страны, способствуют росту ее конкурентоспособности. Обладая значительным кадровым и научно-техническим потенциалом, технические университеты становятся связующим звеном между наукой и производством. Они осуществляют эффективный инновационный трансфер идей и технологий, проводя при этом подготовку высококвалифицированных специалистов для экономики страны.

Целью данного исследования является выявление и анализ основных факторов, влияющих на формирование спроса на образовательные услуги в технических университетах. В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

1. Проанализировать текущий уровень востребованности инженерно-технических направлений подготовки.
2. Определить основные факторы, влияющие на формирование спроса на образовательные услуги в технических университетах.
3. Оценить степень влияния различных внешних и внутренних факторов на формирование спроса на образовательные услуги в технических университетах.

Применение теоретических (анализ научных источников, систематизация) и статистических методов позволило последовательно решить поставленные задачи.

Основная часть

Сложившаяся в середине XX века отечественная система инженерно-технического образования обеспечивала подготовку высококвалифицированных специалистов, полностью готовых к работе на производстве. Доля студентов, обучавшихся инженерным профессиям, стабильно превышала 40%, причем максимум пришелся на начало 1980-х гг. Как полагают А.Л. Арефьев и М.А. Арефьев, «сформировавшаяся за 70 лет система советского инженерного образования была достаточно эффективной, о чем свидетельствуют общепризнанные достижения СССР в науке и технике, причем по многим позициям (например, в освоении космоса) Советский Союз занял лидирующие в мире позиции. В стране

появилось немало уникальных изобретений и оригинальных научно-технических разработок» [1].

Распад СССР привел к значительному сокращению производственного сектора. Потребность в специалистах инженерно-технического профиля существенно уменьшилась, что вызвало падение интереса к инженерной профессии в 1990-е гг. Работа в качестве инженера стала рассматриваться как малопrestижная. Однако качество инженерного образования по-прежнему оставалось высоким. В 2010-е гг. интерес к профессии инженера начал постепенно увеличиваться. Возросла популярность таких специальностей, как информатика и вычислительная техника, информационная безопасность, архитектура и строительство [7].

По состоянию на 2021 год доля выпускников по направлению «инженерное дело, технологии и технические науки» составляла 27,2% от общей численности выпускников. Как представлено в таблице 1, наибольшее количество выпускников (более трети), получивших диплом по инженерно-техническим направлениям подготовки, приходится на Северо-Западный, Приволжский, Уральский, Сибирский и Дальневосточные федеральные округа. Заметно меньшую долю в общем выпуске инженеры занимают в Центральном федеральном округе, а самая низкая доля молодых специалистов данных направлений подготовки в Северо-Кавказском федеральном округе [2].

Таблица 1. Численность выпускников по инженерно-техническим направлениям подготовки по федеральным округам, %

Федеральные округа Российской Федерации	Доля выпускников по направлению «инженерное дело, технологии и технические науки», %
Центральный федеральный округ	22,9
Северо-Западный федеральный округ	32,5
Южный федеральный округ	27,0
Северо-Кавказский федеральный округ	15,6
Приволжский федеральный округ	30,3
Уральский федеральный округ	30,6
Сибирский федеральный округ	31,5
Дальневосточный федеральный округ	30,2

Следует отметить, что основными потребителями специалистов инженерно-технического профиля являются предприятия реального сектора экономики. Среди выпускников с инженерными компетенциями почти 20% трудоустраиваются в обрабатывающей промышленности, еще 14% заняты в сфере информации и связи, 17% в научных организациях и 10% в сфере торговли [2].

Таким образом, можно говорить о том, что в настоящее время востребованность профессии инженера растет. Основную роль в этом играет наличие большого количества бюджетных мест, однако одного только этого фактора недостаточно.

Несмотря на предпринимаемые государством меры по модернизации экономики и системы высшего образования ряд проблем все еще остаются нерешенными, в частности, вопрос дефицита квалифицированных инженерных кадров. Одним из решений данной проблемы должно стать прогнозирование потребностей предприятий в специалистах инженерно-технологического профиля, а также оптимизация структуры обучения студентов с учетом специфики имеющихся учебных заведений и возможностей межрегиональной миграции, причем ключевым элементом данного механизма становится технический университет.

По мнению Г.Б. Кочеткова, «необходимы радикальные меры во всей структуре формирования инженерной системы страны. Должен быть поднят престиж инженерной профессии не на словах, а на деле – в виде увеличения заработной платы, компенсаций за использование интеллектуальной собственности и т.д. Нужна государственная поддержка системы подготовки инженеров, начиная с преподавания научно-технических дисциплин в средней школе до аспирантуры в технических вузах. Именно инженерная система, которая пока еще сохранила свой потенциал, является базовым ресурсом предпринимательства и всей российской экономики при переходе ее в инновационную фазу развития» [5].

С.М. Кроливецкая считает, что необходимо не только активно развивать различные формы государственно-частного партнерства, стимулируя возможности технических вузов зарабатывать средства, используя технопарки, но и привлекать иные источники финансирования путем создания консультационных компаний и формирования фондов за счет средств выпускников и партнеров вузов, что будет способствовать достижению устойчивого развития высшей школы [6].

По мнению В.М. Жураковского, М.Ю. Барышникова и А.Б. Ворова одной из задач подготовки инженерно-технических кадров должно стать формирование подсистем профильно-ориентированных инженерных вузов, компетенции выпускников которых должны быть выстроены в рамках образовательных программ, реализуемых в сотрудничестве с потенциальными работодателями. При этом требуется сформировать лидеров среди профильных вузов, которые совместно с руководством регионов, отраслей и корпораций возьмутся за разработку профессиональных стандартов, образовательных программ и кадрового заказа [4]. В качестве таких лидеров должны выступать технические университеты, которые имеют существенный инновационный научно-образовательный потенциал и устойчиво взаимодействуют с промышленностью.

Стратегической миссией технических университетов является обеспечение опережающего технологического, инновационного и социального развития страны и соответствующего региона путем подготовки конкурентоспособных кадров, организации эффективного трансфера технологий и знаний, активного участия в формировании промыш-

ленной политики, сетевого взаимодействия с научным и производственным секторами. Таким образом, можно определить технический университет как крупный вуз федерального значения, который является неотъемлемым элементом промышленного, научно-инновационного и социального развития страны в целом и соответствующего региона в частности, имеет широкий набор компетенций, необходимых для инициации, координации и реализации крупных комплексных проектов регионального, федерального и международного уровней.

В рамках нашего исследования мы рассматривали факторы, влияющие на формирование спроса на образовательные услуги в техническом университете. Оценка факторов формирования спроса на образовательные услуги необходима техническим университетам для принятия обоснованных управленческих решений, определения стратегии, выявления сильных и слабых сторон развития. Результаты такой оценки служат основой для разработки маркетинговой стратегии, мероприятий по повышению спроса [3, 8].

С этой целью нами было проведено исследование на примере студентов 1 курса ФГБОУ ВО «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)», ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский университет «МЭИ», ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский технологический университет». Университеты отбирались с учетом их отношения к инновационной деятельности и активной позиции в науке и экономике. МАИ и МЭИ имеют статус ведущих и национальных исследовательских университетов. Все три университета являлись участниками программы «Приоритет 2030».

В рамках первого этапа был определен перечень факторов формирования спроса на образовательные услуги, в отношении которых будет проводиться оценка. С этой целью было проведено анкетирование нескольких групп респондентов, а именно: сотрудники маркетинговых отделов университетов (6 человек), сотрудники приемных комиссий (10 человек), студенты 1 курса бакалавриата и специалитета (175 человек). В рамках анкетирования респондентам предлагалось оценить, какие факторы, как внешние, так и внутренние, влияют на формирование спроса на образовательные услуги. На основании полученных результатов был сформирован перечень факторов, а также их частных показателей, позволяющих провести количественную оценку влияния того или иного фактора на формирование спроса.

На втором этапе был проведен сбор данных, позволяющих оценить степень влияния различных факторов на формирование спроса на образовательные услуги в техническом университете. В качестве источника данных были использованы открытые источники статистической информации. Были проанализированы данные за период с 2020 по 2024 год, что позволило проследить динамику влияния оцениваемых факторов на формирование спроса.

Оценка репрезентативности полученных данных рассчитывалась с помощью коэффициента корреляции Пирсона. Результаты корреляционного анализа частных показателей факторов формирования спроса на образовательные услуги технических университетов представлены в таблице 2.

Таблица 2. Результаты корреляционного анализа частных показателей факторов формирования спроса на образовательные услуги технических университетов

Фактор	Показатели	Кoeffи-циент
ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ		
Государственная политика в области образования	Контрольные цифры приема	0,91
	Объем доходов из бюджетных источников (млн руб.)	0,92
Востребованность выпускников на рынке труда	Численность студентов, принятых на первый курс на условиях целевого приема	0,65
	Процент трудоустроенных выпускников	0,93
Востребованность образовательных программ у абитуриентов	Численность студентов, принятых на первый курс (бюджетный прием)	0,89
	Численность студентов, принятых на первый курс (платный прием)	0,72
	Средний балл ЕГЭ (бюджетный прием)	0,45
	Средний балл ЕГЭ (платный прием)	-0,82
	Численность победителей олимпиад, принятых на первый курс	0,98
	Численность студентов, имеющих диплом бакалавра/специалиста/магистра других образовательных организаций, принятых на первый курс на обучение по программам магистратуры	0,95
ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ		
Качество образовательного процесса	Количество направлений подготовки	0,18
	Количество программ ДПО	0,62
	Количество ООП, прошедших профессионально-общественную аккредитацию	0,96
Научно-исследовательская деятельность	Численность НПР, имеющих степень кандидата наук	0,63
	Численность НПР, имеющих степень доктора наук	0,82
	Количество публикаций в РИНЦ в расчете на 100 НПР	0,96
	Количество цитирований в РИНЦ в расчете на 100 НПР	0,98
	Численность аспирантов	0,45
	Численность докторантов	0,18

Фактор	Показатели	Козффи-циент
Международная деятельность	Численность иностранных студентов, обучающихся по программам бакалавриата/ специалитета/ магистратуры	0,89
	Численность иностранных студентов, обучающихся по программам аспирантуры	0,32
Инфраструктура	Численность студентов, проживающих в общежитии	0,32
	Количество компьютеров в расчете на одного студента	0,94
	Количество экземпляров печатных учебных изданий в расчете на одного студента	0,87
	Общая площадь помещений, в которых осуществляется образовательная деятельность, в расчете на одного студента (кв.м.)	0,91

Проведенный анализ частных показателей факторов формирования спроса на образовательные услуги технических университетов позволил оценить степень влияния внешних и внутренних факторов, как представлено в таблице 3. Факторы ранжированы по степени оказываемого ими влияния, от большей к меньшей.

Таблица 3. Оценка влияния внешних и внутренних факторов на формирование спроса на образовательные услуги в техническом университете

Фактор	Козффициент
ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ	
Государственная политика в области образования	0,92
Востребованность выпускников на рынке труда	0,8
Востребованность образовательных программ у абитуриентов	0,5
ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ	
Инфраструктура	0,76
Научно-исследовательская деятельность	0,67
Качество образовательного процесса	0,6
Международная деятельность	0,6

Видим, что внешним фактором, оказывающим наибольшее влияние на формирование спроса на образовательные услуги в технических университетах, является государственная политика в области образования, что можно объяснить, с одной стороны, заметным ростом количества бюджетных мест, выделяемых на инженерно-технические направления подготовки, с другой стороны, значительными усилиями, предпринимаемыми государством для популяризации профессии инженера.

Среди внутренних факторов наиболее значимыми с точки зрения формирования спроса оказались ин-

фраструктура и научно-исследовательская деятельность. Это обусловлено, во-первых, спецификой реализуемых в технических университетах образовательных программ, требующих особой технической оснащенности, во-вторых, запросом со стороны абитуриентов, выбирающих инженерно-технические направления подготовки, не только на получение образования, но и на возможность заниматься научными исследованиями и инновационными разработками в выбранной области.

Заключение

В результате проведенного анализа можно сделать следующие выводы. К внешним факторам формирования спроса на образовательные услуги в технических университетах можно отнести государственную политику в области образования, востребованность выпускников на рынке труда, востребованность образовательных программ у абитуриентов. Влияние внешних факторов не зависит от образовательных организаций и реализуется посредством политических, организационных, экономических, общественных процессов и тенденций.

Внутренними факторами формирования спроса на образовательные услуги в технических университетах являются качество образовательного процесса, научно-исследовательская и международная деятельность университета, университетская инфраструктура. Влияние внутренних факторов определяется степенью эффективности управленческих процессов и использования различных видов ресурсов, а также эффективностью образовательной организации в целом.

Факторами, оказывающими наибольшее влияние на формирование спроса, являются государственная политика в области образования, в первую очередь, контрольные цифры приема; университетская инфраструктура, прежде всего, техническая оснащенность; научно-исследовательская деятельность университета, в первую очередь, публикационная активность и острепенность профессорско-преподавательского состава.

Результаты исследования, заключающегося в оценке степени влияния того или иного фактора на формирование спроса на образовательные услуги в техническом университете, в условиях происходящих в настоящее время изменений в системе инженерного образования и растущей конкуренции между техническими университетами могут помочь вузам скорректировать свою имиджевую стратегию, сформировать предпосылки для успешного проведения приемной кампании и обеспечения набора наиболее мотивированных абитуриентов.

Литература

1. Арефьев А.Л. Об инженерно-техническом образовании в России [Электронный ресурс] / А.Л. Арефьев, М.А. Арефьев. – Режим доступа: http://www.socioprognoz.ru/files/File/publ/lnkzenerno_tehnicheskoe.pdf (дата обращения: 21.03.2025).

2. Выпускники высшего образования на российском рынке труда: тренды и вызовы: докл. в XXIII Ясинской (Апрельской) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2022 г. / Н.К. Емелина, К.В. Рожкова, С.Ю. Рошин, С.А. Солнцев, П.В. Травкин; Нац. Исслед. Ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. Дом Высшей школы экономики, 2022. – 160 с.
3. Жукова Е.Е., Козырев М.С., Ильина И.Ю. Поведение абитуриентов при поступлении в московские вузы: анализ причин и разработка рекомендаций // Образование и саморазвитие. – 2021. – Т. 16. – № 4. – С. 105–119.
4. Жураковский В.М. Модернизация инженерного образования: российские традиции и современные инновации [Текст] / В.М. Жураковский, М.Ю. Барышникова, А.Б. Воров // Вестник Томского государственного университета. – 2017. – № 416. – С. 87–93.
5. Кочетков Г.Б. Роль и место инженера в инновационной экономике // Российское предпринимательство. – 2000. – № 11 (11). – С. 68–75. [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: <http://bgscience.ru/lib/275> (дата обращения: 15.03.2025).
6. Кроливецкая С.М. Формирование целевого капитала в социально ориентированных некоммерческих организациях высшего образования [Текст] / С.М. Кроливецкая // Государство и бизнес. Современные проблемы экономики: материалы VII Междунар. науч.-практ. конф. Т. 3, Ч. 1. – Санкт-Петербург: Информационный издательский учебно-научный центр «Стратегия будущего», 2015. – С. 69–71.
7. Российский статистический ежегодник – 2015 г. [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: https://rosstat.gov.ru/bgd/regl/b15_13/Main.htm (дата обращения: 02.04.2025).
8. Шапошников В.А., Логинова С.Л., Ломовцева Н.В. Исследование критериев выбора вуза // Практический маркетинг. – 2020. – № 8 (282). – С. 35–40.

RESEARCH OF THE FACTORS INFLUENCING THE FORMATION OF DEMAND FOR EDUCATIONAL SERVICES AT TECHNICAL UNIVERSITIES

Potapov D.
Synergy University

Technical universities play an important role in the training of engineering and technical personnel for high-tech industries of the Rus-

sian Federation, thus ensuring the economic security of the country. This led to the relevance of the study, which attempted to identify and analyze the main factors influencing the formation of demand for educational services at technical universities. The research is based on the application of a set of methods: theoretical (analysis of scientific sources, systematization) and statistical. The main factors influencing the formation of demand for engineering specialties were identified and analyzed, namely: state policy in the field of education, the demand for graduates in the labor market, the demand for engineering and technical educational programs among applicants, the quality of the educational process, research and international activities of the technical university, university infrastructure. Based on the quantitative data obtained, it was determined that the factors that have the greatest impact on the formation of demand for educational services at technical universities are the state policy in the field of education, the quality of the university infrastructure, and the level of research activities at the university. The results of the study will allow technical universities to adjust their marketing strategy in order to create conditions for a successful admission campaign and improve the quality of admission.

Keywords: formation of demand, educational service, higher education, technical university, engineering training program, labour market, applicant, marketing strategy.

References

1. Arefyev A.L. On engineering and technical education in Russia [Electronic resource] / A.L. Arefyev, M.A. Arefyev. – Access mode: http://www.socioprognoz.ru/files/File/publ/lnkzenerno_technicheckoe.pdf (date of reference: 03/21/2025).
2. Graduates of higher education in the Russian labor market: trends and challenges: report at the XXIII Yasinskaya (April) International Scientific Conference on Problems of Economic and Social Development, Moscow, 2022 / N.K. Emelina, K.V. Rozhkova, S.Y. Roshchin, S.A. Solntsev, P.V. Travkin; National Research. University of Higher School of Economics, Moscow: Ed. House of the Higher School of Economics, 2022. 160 p.
3. Zhukova E.E., Kozyrev M.S., Iliina I. Yu. Behavior of applicants upon admission to Moscow universities: analysis of reasons and development of recommendations // Education and self-development. – 2021. – Vol. 16. – No. 4. – pp. 105–119.
4. Zhurakovsky V.M. Modernization of engineering education: Russian traditions and modern innovations [Text] / V.M. Zhurakovsky, M.Y. Baryshnikova, A.B. Vоров // Bulletin of Tomsk State University. – 2017. – No. 416. – pp. 87–93.
5. Kochetkov G.B. The role and place of an engineer in the innovative economy // Russian entrepreneurship. – 2000. – № 11 (11). – Pp. 68–75. [Electronic resource] // Access mode: URL: <http://bgscience.ru/lib/275> (date of request: 03/15/2025).
6. Krolivetskaya S.M. Formation of endowment capital in socially oriented non-profit organizations of higher education [Text] / S.M. Krolivetskaya // Government and business. Modern problems of economics: proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference Vol. 3, Part 1. – St. Petersburg: Information Publishing Educational and Scientific Center “Strategy of the Future”, 2015. – pp. 69–71.
7. Russian Statistical Yearbook – 2015 [Electronic resource] // Access mode: URL: https://rosstat.gov.ru/bgd/regl/b15_13/Main.htm (date of request: 04/02/2025).
8. Shaposhnikov V.A., Loginova S.L., Lomovtseva N.V. Research of criteria for choosing a university // Practical marketing. – 2020. – № 8 (282). – Pp. 35–40.

Формирование корпоративной стратегии в условиях глобальных вызовов: возможности изменений

Ковтун Михаил Юрьевич,

аспирант, РЭУ им. Г.В. Плеханова

E-mail: kovtun_my@mail.ru

Статья посвящена проблемам формирования корпоративной стратегии в условиях современных глобальных вызовов, таких как экономические кризисы, технологические изменения, экологические угрозы и политическая нестабильность. Актуальность темы обусловлена нарастающей неопределенностью внешней среды, что требует от компаний гибкости и адаптивности в подходах к долгосрочному планированию.

Целью работы является исследование возможностей изменения корпоративных стратегий в ответ на глобальные вызовы и выявление ключевых факторов, которые могут способствовать успешной трансформации бизнеса.

Методологической основой исследования являются методы системного анализа и сравнительного подхода, с помощью которых были проанализированы стратегии компаний, успешно адаптирующихся к современным изменениям. В качестве примеров рассмотрены международные корпорации, действующие в различных секторах экономики, что позволило провести сравнительный анализ их стратегий.

Результаты исследования показывают, что успешные компании используют комбинацию таких факторов, как цифровизация, устойчивое развитие, гибкие модели управления и ориентированность на инновации. Важным элементом является способность бизнеса быстро реагировать на изменения, сохраняя при этом свою конкурентоспособность и устойчивость. Автор подчеркивает важность стратегического планирования, учитывающего не только текущие тренды, но и долгосрочные риски, такие как изменение климата и социальные трансформации. Таким образом, в статье обосновывается необходимость пересмотра традиционных подходов к корпоративной стратегии и предлагаются рекомендации по повышению гибкости и адаптивности бизнеса в условиях глобальных изменений.

Ключевые слова: корпоративная стратегия, глобальные вызовы, адаптация бизнеса, гибкость, технологические изменения, стратегическое планирование, устойчивое развитие.

Введение

Современный мир сталкивается с множеством глобальных вызовов, которые существенно влияют на бизнес-среду и заставляют компании адаптироваться к новым условиям. Экономические кризисы, стремительное развитие технологий, экологические угрозы, политическая нестабильность, а также меняющиеся социальные тенденции – все это создает атмосферу неопределенности и повышенных рисков для ведения бизнеса. В такой ситуации традиционные подходы к корпоративному управлению и стратегическому планированию теряют свою актуальность, уступая место более гибким и динамичным моделям, способным реагировать на изменяющуюся внешнюю среду.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью поиска новых решений для успешной адаптации компаний к глобальным изменениям. Компании, которые не успевают перестраиваться под воздействием внешних факторов, рискуют потерять свои конкурентные преимущества, тогда как те, кто успешно интегрирует новые подходы, получают возможности для устойчивого развития и роста. При этом глобальные вызовы требуют пересмотра не только тактических решений, но и стратегических основ ведения бизнеса.

Основной целью данной статьи является исследование ключевых факторов и подходов, которые позволяют компаниям трансформировать свою корпоративную стратегию в условиях глобальных изменений. В частности, акцент сделан на анализе опыта международных корпораций, успешно адаптирующихся к изменяющейся среде, и разработке рекомендаций по повышению устойчивости и конкурентоспособности бизнеса.

Введение корпоративных стратегий, учитывающих влияние глобальных вызовов, становится важнейшим инструментом для выживания и процветания компаний в условиях нестабильности. В этом контексте данная статья предлагает всесторонний анализ существующих практик и стратегий, а также перспективы их применения в современных реалиях.

Обзор литературы

Стратегическая диагностика представляет собой систематический подход к определению того, какие изменения необходимо внести в стратегию и внутренние возможности компании, чтобы обеспечить ее успех в будущем [5]. Для этого необходимо рассмотреть и оценить все структуры своей органи-

зации, а также определить всю сложность взаимосвязей, позволяющих ей функционировать как система (рис. 1).



Рис. 1. Основные компоненты стратегии компании [9, с. 8–26]

Этап стратегической диагностики также включает в себя важный тактический аспект [10, с. 438–442], который заключается в инициировании изменений. Подготовка к изменениям, вызванным глобальными вызовами, начинается с момента начала стратегической диагностической работы.

На основе анализа ключевых показателей, оперативной информации и отчетов о результатах деятельности компании менеджеры принимают решение и выбирают подходящее им направление оптимизации стратегии в условиях глобальных вызовов [13, с. 458].

Наряду со стратегической диагностикой, одним из ключевых аспектов современного стратегического менеджмента должна стать стратегия освоения новых рынков [11, с. 163–168]. Причем разработка и практическая реализация указанного типа конкурентной стратегии предполагает в первую очередь не только и не столько расширение географических границ сбыта продукции, сколько всестороннее вовлечение в логистические сбытовые цепочки принципиально новых сегментов рынка [4, с. 16–19].

В настоящее время третьим по значимости среди преимущественных направлений стратегического менеджмента является стратегия избегания [14, с. 187–191]. Ключевая концепция данной стратегии заключается в отказе от диверсификации хозяйственной деятельности и сосредоточении внимания только на своем основном бизнесе.

Данный тип коммерческой стратегии позволит современным предприятиям обеспечить расширение рынков сбыта и развитие сетей товаропроведения [15, с. 248–252].

Современные предприятия, стремящиеся минимизировать конкурентные риски, могут эффективно использовать стратегию дифференциации продукции, основанную на уникальных дизайнерских решениях и ключевых потребительских характеристиках товаров. Это становится особенно актуальным в условиях нестабильной экономики и растущей конкуренции, где оптимизация системы стратегического управления играет важнейшую роль. В ходе прикладного научного исследования, проведенного в рамках данной работы, были определены ключевые направления оптимизации стратегий управления.

Сфера глобальной стратегии значительно продвинулась в понимании того, как управлять компаниями в условиях разнообразия международных рынков. Одним из преимуществ глобальной стратегии является ее способность меняться вместе с международным контекстом, что открывает новые возможности для управления в изменяющихся условиях и для развития теоретических моделей. Однако эти же изменения ставят под сомнение устоявшиеся подходы, сформулированные в предыдущих десятилетиях. Многие модели поведения транснациональных корпораций, разработанные в 1970-х годах, не полностью соответствуют современным условиям. Хотя прогресс в исследовании транснациональных корпораций очевиден, часть современных аргументов лишь повторяет старые идеи под новыми названиями, что замедляет развитие теории.

Сегодняшние глобальные изменения, такие как рост скептицизма по отношению к глобализации, геополитическая напряженность, возрождение националистических движений и требования учитывать экологические и социальные аспекты деятельности компаний, создают новые условия для развития глобальных стратегий. Глобальная стратегия направлена на управление трансграничной деятельностью экономических агентов, объединяя подходы стратегического управления и международного бизнеса.

Транснациональные корпорации – это организации, работающие в нескольких странах одновременно. Их конкурентное преимущество заключается в способности эффективно использовать нематериальные активы на международной арене. Однако простое расширение географии операций не создает добавленной стоимости; важно интегрировать процессы маркетинга и исследований и разработок для достижения успеха. Основным вывод заключается в том, что компании выходят на зарубежные рынки для привлечения ресурсов и расширения сбыта продукции.

Транснациональные корпорации сталкиваются с разными экономическими, политическими и правовыми условиями на национальных и региональных уровнях. Это требует разработки гибких организационных структур и механизмов принятия решений, способных учитывать многообразие внешних условий. Организация должна распределять ресурсы глобально, адаптировать свои внутренние процессы и сбалансировать стратегические задачи, направленные как на текущие конкурентные преимущества, так и на долгосрочные перспективы. Для этого требуется создание гибких стратегий, которые помогут успешно действовать в условиях международной вариативности и изменений.

Организационная дифференциация становится важным инструментом для адаптации многонациональных корпораций к различиям в институтах, культуре и предпочтениях клиентов. В результате такие компании должны настраивать свои внутренние структуры в соответствии с этими требованиями, чтобы максимально эффективно управлять

своей деятельностью на глобальном уровне [6, с. 71–79] (рис. 2).

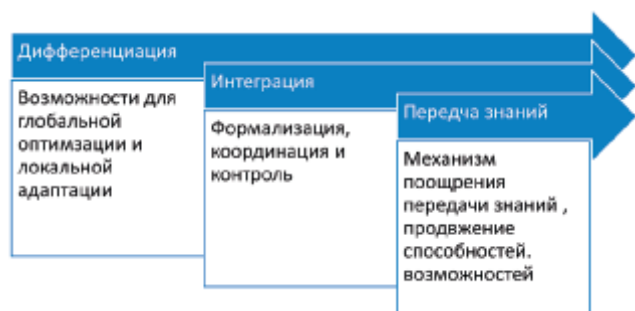


Рис. 2. Ключевые задачи, стоящие перед корпорациями в условиях глобальных вызовов

Ключевая напряженность в организации многонациональной организации заключается в том, как сбалансировать потребность в вариациях при использовании общих ресурсов среди многонациональных подразделений [1, с. 128–130].

По мере того как транснациональные корпорации становятся более диверсифицированными, управляя множеством продуктов, подразделений и филиалов по всему миру, они сталкиваются с серьезными проблемами, связанными с интеграцией. Это особенно важно, так как одной из ключевых сильных сторон этих компаний является их способность использовать ресурсы и знания внутри глобальных сетей. Чтобы достичь максимальной эффективности, требуется скоординированное взаимодействие между дочерними компаниями, находящимися в разных странах и входящими в сеть международного альянса.

Одним из наиболее заметных примеров напряженности между распределенностью и необходимостью интеграции является практика офшоринга в страны с более низкими затратами. Офшоринг предполагает перемещение ранее централизованных бизнес-процессов в другие страны. Пока деятельность находится в одном месте, компании могут не уделять внимания формализации механизмов для взаимодействия и передачи знаний, так как многие проблемы можно решать в неформальной обстановке. Однако при перемещении процессов за границу возрастает необходимость в формализации работы, что может снизить уровень неформального взаимодействия и усложнить создание единого рабочего контекста и культуры в проектных командах.

Возникает вопрос: будет ли офшоринг продолжать приносить экономические выгоды, или же разрыв в интеграции повлияет на инновационный потенциал корпорации? Часто офшоринг сопровождается скрытыми затратами, так как руководители не всегда обладают полной информацией для точной оценки его рисков и расходов.

Недавние мировые потрясения – пандемии, природные катастрофы, политические конфликты – обострили обеспокоенность по поводу чрезмерной фрагментации глобальных цепочек поставок. Это ставит под сомнение устойчивость таких систем и поднимает вопросы о том, не сделала ли глобаль-

ная сеть компаний себя слишком уязвимой перед внешними шоками. Модель, работающая в условиях стабильной экономики, может оказаться недостаточно гибкой для противодействия разрушительным изменениям.

Между тем, глобальная среда предоставляет уникальные возможности для обучения и накопления разноплановых компетенций. Подразделения транснациональных корпораций в разных странах приобретают знания и навыки, позволяющие справляться с местными вызовами. Эти знания могут быть использованы для улучшения продукции, повышения операционной эффективности и внедрения новых технологий. Для успешного использования такого потенциала корпорации необходимы системы передачи знаний между всеми подразделениями.

Существует множество механизмов управления знаниями, способствующих их обмену внутри транснациональных компаний. Эти механизмы включают создание условий для более широкого обмена знаниями (например, создание благоприятной атмосферы для взаимодействия, использование цифровых инструментов коммуникации), мотивацию для участников процесса (например, системы вознаграждений) и способности к эффективному обмену знаниями.

Поскольку в процессе передачи знаний важную роль играют люди, некоторые исследователи акцентируют внимание на микроуровневом подходе. Индивидуальные взаимодействия между сотрудниками различных подразделений определяют успех процесса обмена знаниями. Этот подход предполагает, что передача знаний между подразделениями сводится к взаимодействию конкретных людей с учетом их организационного контекста.

Несмотря на акцент глобальной стратегии на долгосрочные решения, международная бизнес-среда постоянно меняется. В любой реалистичной модели глобальных стратегий необходимо учитывать динамику, касающуюся того, где работать, какие ресурсы использовать и как организовать деятельность. Привлекательность стран и рынков для международного бизнеса меняется по мере эволюции таких факторов, как экономические показатели (затраты, размер рынка), политические риски, институциональная стабильность и доступность ресурсов.

Также изменяются активы и ресурсы компании, такие как технологии и компетенции, которые имеют ограниченный срок конкурентоспособности. Несмотря на постоянные инвестиции в обновление, активы со временем теряют свою ценность из-за появления новых технологий или изменений в среде.

Исследования международных компаний традиционно рассматривали прямые иностранные инвестиции как один из способов выхода на новые рынки. Альтернативой этому могли быть международные кооперативные предприятия, которые обеспечивают взаимодействие между компаниями разных стран. В таких альянсах транснациональная компания предоставляет технологии, маркетинг

или инновации, а фирма из принимающей страны – знания о местных условиях, предпочтениях потребителей и производственных возможностях. Однако такие альянсы могут быть осложнены неопределенностью, связанной с новыми для компании условиями, и риском оппортунистического поведения со стороны партнера.

Методология

Для достижения целей исследования и анализа возможностей изменения корпоративных стратегий в условиях глобальных вызовов использовалась комбинация методов, включающая системный анализ, сравнительный метод и анализ кейсов. Такая методологическая основа позволила глубже понять, каким образом компании могут адаптироваться к меняющейся внешней среде и какие стратегические подходы оказываются наиболее эффективными в условиях неопределенности.

Во-первых, системный анализ был применен для изучения взаимосвязей между различными глобальными факторами, такими как экономические, технологические и экологические изменения, и их влияния на корпоративные стратегии. Этот подход позволил выявить ключевые тренды, которые компании должны учитывать при разработке стратегических планов. Были проанализированы макроэкономические и социальные тенденции, такие как цифровизация, глобализация и устойчивое развитие, с целью выявления их воздействия на бизнес.

Во-вторых, сравнительный анализ позволил оценить различные подходы к формированию корпоративных стратегий, применяемые в международных корпорациях из разных отраслей экономики. В рамках этого метода рассматривались стратегии крупных компаний, успешно преодолевших внешние кризисы, и компаний, которые не смогли адаптироваться к изменениям. Это позволило провести детальный анализ успешных и неуспешных решений, а также выявить лучшие практики.

В-третьих, исследование основано на анализе кейсов, который включал изучение конкретных примеров трансформации стратегий ведущих мировых компаний в ответ на глобальные вызовы. В выборку вошли корпорации из различных секторов экономики, таких как информационные технологии, производство, энергетика и розничная торговля. Анализ этих кейсов позволил не только проследить динамику изменений стратегий, но и выявить ключевые факторы, способствующие успешной адаптации бизнеса.

Таким образом, применяемая методология позволила всесторонне изучить проблему формирования корпоративной стратегии в условиях глобальных вызовов, что дает возможность предложить практические рекомендации для бизнеса.

Результаты исследования

В модели управления происходит переход от функциональных структур к продуктовым и клиентским, чтобы усилить акцент на выручке (рис. 3).



Рис. 3. Изменения в модели управления

НЛМК начала переход к продуктово-клиентской модели управления после того, как обеспечила «базовый уровень гигиены» в области постоянных операционных улучшений и закрепила операционную эффективность как часть корпоративной культуры. Основные изменения включают ориентацию на выстраивание системы сбыта по отраслевым направлениям и развитие продуктовых дивизионов.

В то же время Северсталь нацелена на улучшение продаж и взаимодействие с клиентами, в частности в рамках дивизиона «Северсталь Российская Сталь» (Downstream). Важным шагом в этом направлении стало приобретение дистрибуционного бизнеса компании А ГРУПП.

Евраз акцентирует внимание на повышении производственной эффективности и сближении с клиентами в ключевых регионах своего присутствия. Для этого компания реорганизовала предприятия, объединив их в дивизионы по географическому и производственному принципу – «Сибирь», «Урал», «Уголь» и «Ванадий».

Для ММК стратегически значимыми могут стать усиление сбытовой вертикали и развитие компетенций менеджеров, отвечающих за продуктовые направления.

Рост цен на металлопродукцию в 2021 году способствовал существенному увеличению выручки и EBITDA на сотрудника – приблизительно в два раза для всех крупных металлургических компаний. Продажа непрофильных и менее прибыльных активов позволила НЛМК и Северстали повысить удельный показатель EBITDA на сотрудника. Например, НЛМК продала актив НЛМК Сорт в 2023 году, а Северсталь реализовала такие активы, как АО «Воркутауголь», АО «НЕБА-МЕТАЛЛ», ООО «Синтез-ПКЖ» и SIA Severstal Distribution в 2022–2023 годах. Дополнительно, оптимизация численности персонала и увеличение производства плоского проката на 9% в НЛМК привели к росту производительности труда. Более маржинальная продукция Северстали также обеспечила ей более высокую выручку на одного сотрудника в 2023 году (рис. 4–6).



Рис. 4. Размер выручки на одного сотрудника, млн руб. [12]

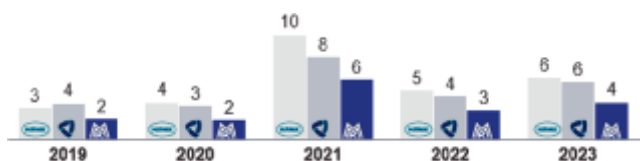


Рис. 5. Размер EBITDA на одного сотрудника, млн руб. [12]



Рис. 6. Размер производства стали на одного сотрудника, тыс. тонн [12]

Условия компенсации ММК менее привлекательны относительно конкурентов с учетом среднего уровня зарплат в регионах присутствия (рис. 7).

Текущие лидерские позиции ММК на российском рынке и современный производственный комплекс могут быть использованы для дальнейшего роста сбыта (рис. 8).

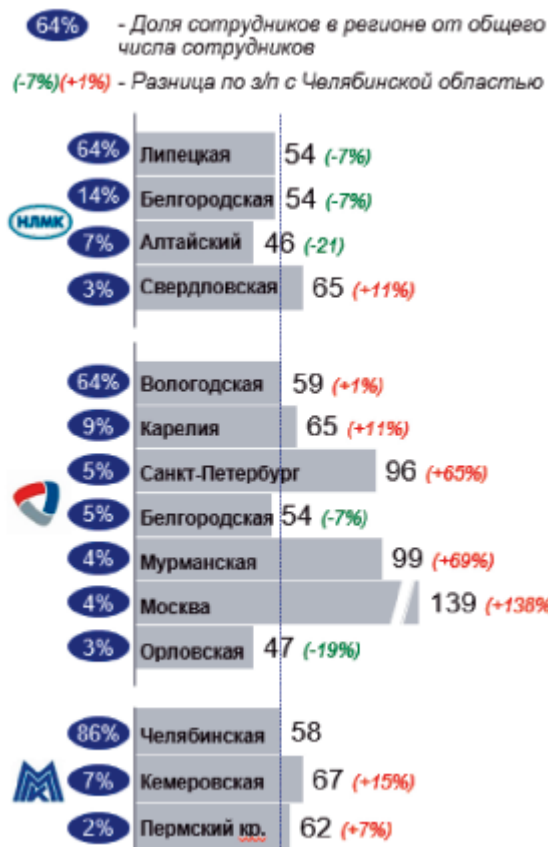


Рис. 7. Заработная плата в ключевых регионах присутствия, 2023, тыс. руб. [12]



Рис. 8. Позиция ПАО «ММК» на рынке

Сильная сторона 1–3: Устойчивое положение в целевых индустриях и в целом на внутреннем рынке, выгодное географическое расположение и уникальный производственный комплекс в отдельных прокатах.

Текущая модель работы с клиентами удовлетворяет только базовым потребностям, но не учитывают критерии выбора «завтрашнего дня» (рис. 9).

Основные конкуренты в РФ уже активно развивают это направление: Северсталь, НЛМК, Евраз. В мире лидирующие игроки также отличаются фокусом на этом элементе конкуренто-

способности: например, Posco, SSAB. Маловероятно увеличение экспорта ММК сверх текущих объемов (~2 млн тонн), из-за меньшей конкурентоспособности по цене и санкционных ограничений. После 2022 г. ММК существенно сократил поставки в дальнее зарубежье и немного нарастил продажи в СНГ, (совокупно доля ГК рулона также >50%).

Целевыми рынками для экспорта ММК являются: – страны СНГ, которые в большинстве своем остаются или будут профицитными (особенно Узбекистан и Казахстан);

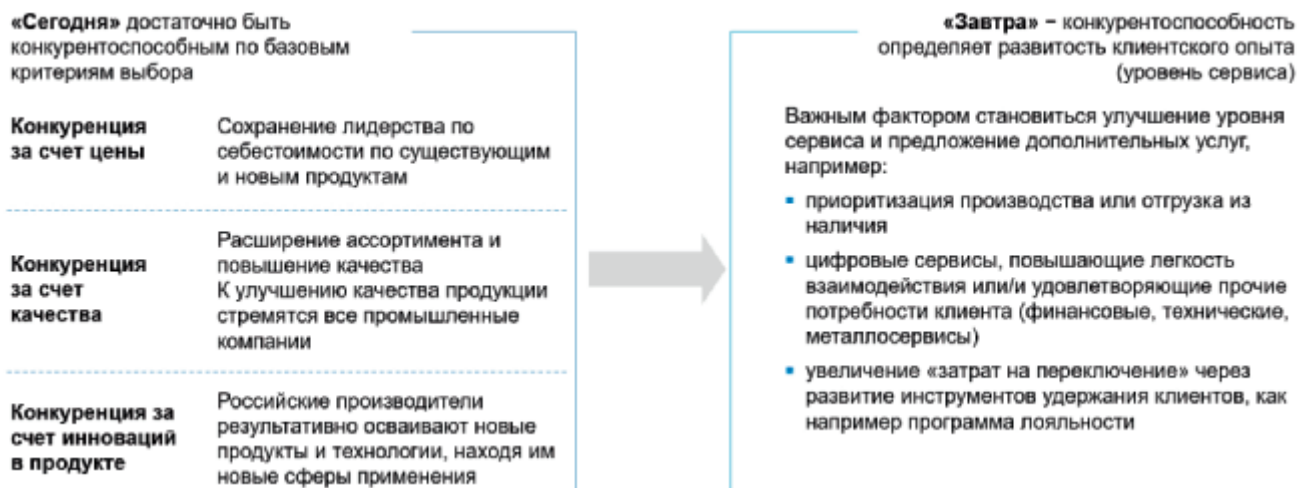


Рис. 9. Текущая модель работы с клиентами ПАО «ММК»

- дружественные страны дальнего зарубежья, которые имеют или будут иметь дефицит производства стальной продукции (страны MENA, некоторые страны Южной Америки и страны Восточной Африки) (рис. 10).

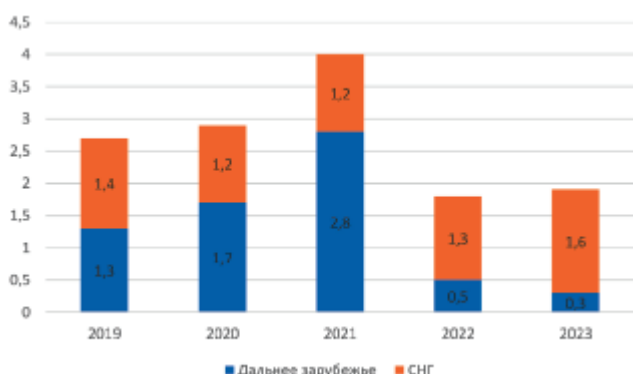


Рис. 10. Объемы и направления экспорта ММК, млн тонн

По состоянию на август 2024 г. ценовая конъюнктура (особенно в контексте снижения мировых цен на ГК прокат) не позволит ММК экспортировать существенные объемы продукции в дальнее зарубежье.

Заключение

Институциональная глобальная стратегия сформировалась как результат эволюции исследований, которые изучают, каким образом особенности стран принимающей стороны влияют на готовность зарубежных компаний вкладывать в них инвестиции. Эти различия проявляются в различных формах, таких как культурные особенности, состояние промышленности, степень регулирования, уровень экономического развития, технические инновации и другие факторы, что создаёт значительные управленческие вызовы.

Развитие стратегии на развивающихся рынках прошло путь от представления о них как площадках для снижения затрат на производство до признания их растущими рынками с большими возмож-

ностями для расширения. В дополнение к этому, они стали источником новых конкурентоспособных компаний. Экономические реформы 1990-х годов, инициированные правительствами многих развивающихся стран, открыли экономику для внешних инвестиций, что привело к переосмыслению данных регионов как перспективных рынков с высокой доходностью, несмотря на существующую бедность значительной части населения. Рост этих стран также содействовал модернизации местных компаний, превращая их в транснациональные корпорации. Появление таких корпораций из развивающихся стран поставило под сомнение доминирующую роль традиционных глобальных игроков из развитых экономик. Это, в свою очередь, вызвало дискуссии о том, могут ли существующие модели объяснить их экспансию за границу, или же необходимы новые подходы для её анализа, либо потребуются модификация прежних моделей.

На развивающихся рынках государственное воздействие на глобальную стратегию компаний носит двойственный характер. С одной стороны, неблагоприятная институциональная среда ограничивает способность местных компаний стать сильными игроками на мировом уровне. С другой стороны, правительственные структуры активно поддерживают развитие определённых местных компаний, предоставляя им привилегированные условия для выхода на международные рынки как национальным чемпионам.

Литература

1. Бирюкова О.С., Куций Н.А., Антикризисное управление как новая парадигма управления // Сборник докладов. Южный федеральный университет. – 2015. – С. 128–130
2. Гличев, А.В. Основы управления качеством продукции. – М.: Издательство стандартов, 2022 с. 87
3. Гличев, А.В. Основы управления качеством продукции. – М.: Издательство стандартов, 2022

4. Голов Р.С., Мыльник А.В. Цифровая трансформация высокотехнологических предприятий в условиях энергоперехода 4.0 // Экономика и управление в машиностроении. 2021. № 5. С. 16–19.
5. Григорьева А.В. Система ключевых показателей эффективности как инструмент внедрения стратегии устойчивого развития // Вектор экономики. 2022. № 4 (70). URL: [http:// www.vectoreconomy.ru/images/publications/2022/4/economicsmanagement/Grigoryeva.pdf](http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2022/4/economicsmanagement/Grigoryeva.pdf)
6. Денисова А. Л., Лопатников А.Н. Цифровая трансформация и корпоративная стратегия // Управление. – 2022. – Т. 10. – № 2. – С. 71–79
7. Дьяков С. А. и др. Основы антикризисного управления в малом бизнесе в условиях кризиса, вызванного пандемией COVID-19 // Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. – № 39 (1). – С. 134–140
8. Евдокимова А.С. Корпоративная культура промышленного предприятия как бренд-ресурс // Бренддинг как коммуникационная технология XXI века. – 2022. – С. 180–182
9. Измайлова М.А. Значимость корпоративной культуры для устойчивости компаний в условиях кризисных явлений // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022. Т. 13, № 1. С. 8–26.
10. Кулиева А.А. Сущность корпоративной стратегии на современном промышленном предприятии // Форум молодых ученых. 2021. № 6. С. 438–442.
11. Пахомова Ю.А., Смецкая А.И. Корпоративная стратегия как основа эффективного развития компании // Стратегическое развитие социально-экономических систем в новых геоэкономических условиях: сбор. Междунар. науч.-практ. конф. (Курск, 2021). Курск: Курский государственный университет, 2021. С. 163–168.
12. Распоряжение Правительства РФ от 28 декабря 2022 г. № 4260-р Об утверждении Стратегии развития металлургической промышленности РФ на период до 2030 г.
13. Управление энергосбережением на промышленном предприятии: монография / Р.С. Голов, В.Г. Смирнов, В.Ю. Теплышев [и др.]. М.: ИТК «Дашков и Ко», 2023. 458 с.
14. Фомичев А.Н. Научное обоснование необходимости интеграции стратегии импортозамещения в систему инвестиционного менеджмента // Роль бизнеса в трансформации общества – 2023: сб. матер. XVIII Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 10–14 апреля 2023 г.). М.: Синергия, 2023. С. 187–191.
15. Фомичев А.Н. Оптимизация государственной политики Российской Федерации в сфере экономического развития регионов // Фундаментальные и прикладные исследования в области экономики и финансов: сб. науч. статей VI–II Междунар. науч.-практ. конф. (Орел, 1 дек. 2022 г.) Ч.I. Орел: Среднерусский институт

управления – филиал РАНХиГС, 2022. С. 248–252.

16. Фомичев А.Н. Оптимизация программ стратегического развития технологических компаний // Экономические системы. 2023. Т. 16, № 3. С. 102–108.

FORMING A CORPORATE STRATEGY IN THE CONTEXT OF GLOBAL CHALLENGES: OPPORTUNITIES FOR CHANGE

Kovtun M.Y.

Plekhanov Russian University of Economics

The article focuses on the challenges of corporate strategy formation in the context of modern global challenges such as economic crises, technological shifts, environmental threats, and political instability. The relevance of the topic is driven by increasing external uncertainty, which requires companies to adopt flexible and adaptive approaches to long-term planning.

The aim of the paper is to explore opportunities for corporate strategy transformation in response to global challenges and to identify key factors that can drive successful business adaptation.

The methodology is based on systems analysis and a comparative approach, analyzing strategies of companies that successfully adapt to modern changes. Examples of international corporations operating in various economic sectors are provided, allowing for a comparative analysis of their strategies.

The study's results demonstrate that successful companies employ a combination of factors such as digitalization, sustainable development, flexible management models, and innovation orientation. A crucial element is the ability to respond quickly to changes while maintaining competitiveness and resilience. The author highlights the importance of strategic planning that considers not only current trends but also long-term risks, such as climate change and social transformations.

Thus, the article substantiates the need to revise traditional approaches to corporate strategy and offers recommendations for increasing business flexibility and adaptability in the face of global changes.

Keywords: corporate strategy, global challenges, business adaptation, flexibility, technological shifts, strategic planning, sustainable development.

References

1. Biryukova O.S., Kushchy N.A., Anti-crisis management as a new management paradigm // Collection of reports. Southern Federal University. – 2015. – P. 128–130
2. Glichev, A.V. Fundamentals of product quality management. – M.: Publishing house of standards, 2022 p. 87
3. Glichev, A.V. Fundamentals of product quality management. – M.: Publishing house of standards, 2022
4. Golov R.S., Mylnik A.V. Digital transformation of high-tech enterprises in the context of energy transition 4.0 // Economics and management in mechanical engineering. 2021. No. 5. P. 16–19.
5. Grigorieva A.V. The system of key performance indicators as a tool for implementing a sustainable development strategy // Vector of Economics. 2022. No. 4 (70). URL: [http:// www.vectoreconomy.ru/images/publications/2022/4/economicsmanagement/Grigoryeva.pdf](http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2022/4/economicsmanagement/Grigoryeva.pdf)
6. Denisova A.L., Lopatnikov A.N. Digital transformation and corporate strategy // Management. – 2022. – Vol. 10. – No. 2. – P. 71–79
7. Dyakov S.A. et al. Fundamentals of anti-crisis management in small business in the context of the crisis caused by the COVID-19 pandemic // Natural Sciences and Humanities. – 2022. – No. 39 (1). – P. 134–140
8. Evdokimova A.S. Corporate culture of an industrial enterprise as a brand resource // Branding as a communication technology of the XXI century. – 2022. – P. 180–182
9. Izmailova M.A. The Importance of Corporate Culture for the Sustainability of Companies in the Context of Crisis Phenomena // MIR (Modernization. Innovations. Development). 2022. Vol. 13, No. 1. Pp. 8–26.

10. Kulieva A.A. The Essence of Corporate Strategy at a Modern Industrial Enterprise // Forum of Young Scientists. 2021. No. 6. Pp. 438–442.
11. Pakhomova Yu.A., Smetskaya A.I. Corporate Strategy as a Basis for Effective Company Development // Strategic Development of Socio-Economic Systems in New Geo-Economic Conditions: collection. Int. scientific-practical. conf. (Kursk, 2021). Kursk: Kursk State University, 2021. Pp. 163–168.
12. Order of the Government of the Russian Federation of December 28, 2022 No. 4260-r On approval of the Strategy for the Development of the Metallurgical Industry of the Russian Federation for the Period up to 2030
13. Energy Saving Management at an Industrial Enterprise: monograph / R.S. Golov, V.G. Smirnov, V. Yu. Teplyshev [et al.]. Moscow: ITK "Dashkov i Ko", 2023. 458 p.
14. Fomichev A.N. Scientific substantiation of the need to integrate the import substitution strategy into the investment management system // The role of business in the transformation of society – 2023: collection of materials. XVIII Int. scientific and practical. conf. (Moscow, April 10–14, 2023). Moscow: Synergy, 2023. pp. 187–191.
15. Fomichev A.N. Optimization of the state policy of the Russian Federation in the sphere of economic development of regions // Fundamental and applied research in the field of economics and finance: collection of scientific articles of the VIII Int. scientific-practical. conf. (Orel, December 1, 2022) Part I. Orel: Central Russian Institute of Management – branch of RANEPa, 2022. Pp. 248–252.
16. Fomichev A.N. Optimization of strategic development programs for technology companies // Economic systems. 2023. Vol. 16, No. 3. Pp. 102–108.

Моделирование условий организационных изменений в развитии процессов управления предприятиями пассажирского транспорта

Козлов Владислав Сергеевич,

доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента непроизводственной сферы, ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»
E-mail: e651-11@mail.ru

Дятлов Валерий Васильевич,

старший преподаватель кафедры «Административного права», ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»
E-mail: dyatlov57@mail.ua

В статье проанализированы элементы государственных структур участвующих в развитии процессов управления предприятиями пассажирского транспорта. Применяя методы анализа, научной индукции и дедукции были определены и обобщены проблемы в управлении предприятиями, так как, находятся в подчинении разных департаментов и определен недостаточный уровень обратной связи между участвующими отделами. Определена необходимость взаимосвязи, в результате чего сокращается количество операционных затрат. На фоне ресурсных ограничений адаптирована к факторам макро- и микроокружения деятельность предприятий за счет предложенной концептуальной схемы принятия управленческих решений. В результате анализа работы предприятий пассажирского транспорта и структуры подразделений администрации городского округа Донецк, предложены рекомендации с целью развития управления предприятий и повышения уровня кадрового ресурса, за счет внедрения в процесс деятельности алгоритма оптимизации департамента экономики и транспорта.

Ключевые слова: менеджмент, предприятия пассажирского транспорта, развитие, государственная структура, управленческие решения, кадровый ресурс.

Введение

В Донецкой Народной Республике контроль работы предприятий пассажирского транспорта ведется разрозненно по двум направлениям – со стороны городских администраций и Министерства транспорта.

Кроме того, в администрации г.о. Донецк подразделения, связанные с транспортным обеспечением, транспортной логистикой, управлением движения подвижного состава и дорожным строительством подчинены разным департаментам т.е. разрознены, что ведет к увеличению сроков прохождения команд и решения поставленных задач.

Целью исследования является анализ элементов государственных структур участвующих в развитии процессов управления предприятиями пассажирского транспорта, а также, в разработке рекомендаций по совершенствованию и развитию инструментов управления предприятиями.

Литературный обзор

Вопросами развития предприятий пассажирского транспорта занимались отечественные и зарубежные авторы, такие как: Андреев К.П. [1], Волкова Е.М. [2], Грибанова А.В. [3], Гузенко А.В. [4], Евтеева А.С. [1], Кирьянов А.Л. [5], Киселев В.А. [1], Колесова В.М. [2], Перепелица Н.М [6], Рачек С. В [3], Файзуллоева С.Д. [7] и др. Проведенные исследования в области развития управления предприятий транспортной отрасли не позволяет раскрыть в полной мере проблемы, возникающие в современных условиях.

Материалы и методы

В условиях современных вызовов развитие отечественной промышленности дают богатый опыт реорганизации предприятий различного уровня, которые расширяли масштабы деятельности, и научились успешно избавляться от непрофильных активов. Такие подразделения становятся особенно обременительными, увеличивая затраты, сдерживая рост эффективности и акционерной стоимости компании. Это предполагает дальнейшее развитие процессов реструктуризации компаний, поиск эффективного управления ими. Широкие возможности для снижения издержек и роста качества услуг (продукции) открывает для транспортной отрасли передача части управленческих производственных и сервисных функций предприятий сторонним исполнителям. Все элементы участия государственных структур

в развитии органов управления предприятиями пассажирского транспорта должны быть взаимосвязаны, и эффективность от полученных результатов будет тем больше, чем больше эта связь. В г. Донецке в настоящее время действует 30 диспетчерских станций коммунального предприятия «Донецк-электроавтотранс» (КП «ДЭАТ»), осуществляющих контроль за движением городского пассажирского транспорта, 14 из которых осуществляют контроль автобусов и 16-трамваев, троллейбусов и автобусов большой вместимости и подчиняется департаменту экономики и транспорта [1].

Результаты

Автоматизированная система управления дорожным движением и коммунальное предприятие «Дорожное ремонтно-строительное управление» (КП «ДРСУ») подчиняется департаменту благоустройства и социального обслуживания. Элементы управления предприятиями пассажирского транспорта разрозненны. Объединить элементы всех направлений в единый механизм задача государственных структур.

В связи с этим назревает вопрос о необходимости оптимизации структуры Администрации городского округа Донецк – объединения ряда отделов и управлений, занимающихся транспортным обеспечением, транспортной логистикой, управлением движения транспорта и дорожным строительством, но находящихся в подчинении разных департаментов в одно управление – Управление логистики и транспортного обеспечения, подчинив его департаменту экономики и транспорта. В состав управления рекомендуется ввести следующие отделы: оперативно-распорядительный отдел, который будет заниматься техническим и технологическим сопровождением автоматизированных систем на транспорте и другими вопросами связанными с транспортной логистикой; дорожного и путевого хозяйства – строительство и ремонт дорог и дорожной инфраструктуры; отдел бухгалтерского учета и хозяйственной деятельности, осуществляющий контроль финансовой и хозяйственной деятельности; отдел правового регулирования – решает вопросы правового урегулирования и внедрения нормативных актов, регулирующих работу транспортных предприятий и организаций, а также юридических и физических лиц; отдел методологии – осуществляет анализ и обработку всей поступающей информации для принятия решения и доклада руководству [8, 9].

После объединения подразделений, входящих в различные департаменты (рис. 1), сокращается количество операционных затрат (задачи и команды проходят быстрее), если нужно перенаправить маршрут движения в связи с затором, возникшим при дорожно – транспортном происшествии и обеспечить соответствующую работу светофорных объектов. Маршрутные автобусы не простаивают, а продолжают движение по объездному маршруту, а значит снижаются затраты предприятий,

транспорт которого работает на данном маршруте [10, 11].

В результате исследования и применяя методы анализа и синтеза, была предложена концептуальная схема принятия управленческих решений на предприятиях пассажирского транспорта (рис. 1).

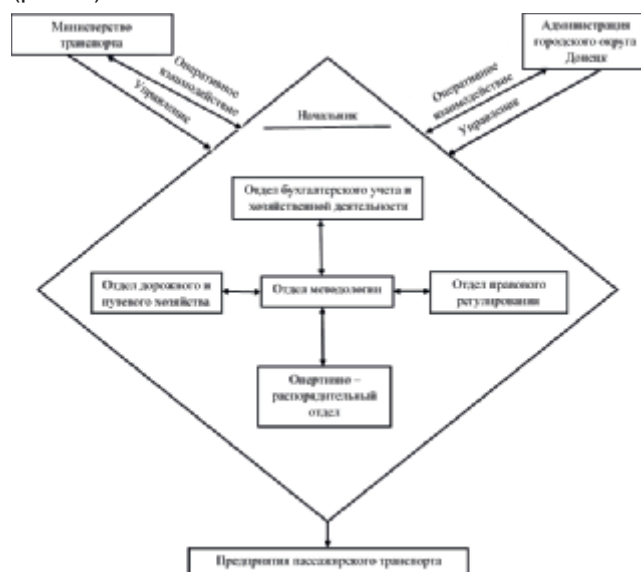


Рис. 1. Функциональная схема управления логистики и транспортного обеспечения «Составлено авторами»

Имеет значение и профессионализм менеджеров, работающих в структуре управления логистики и транспортного обеспечения. Кроме того, на действия ТОП-менеджеров могут оказывать внешние и внутренние факторы окружения предприятий.

Решения управленческого персонала касаются в основном выполнения его основных функций это прежде всего принципы и методы управления, обновленные технологии, замена оборудования, совершенствование механизма пассажирских перевозок. Эти решения принимаются в том числе и на основании метода экспертных оценок, а также, основанные на результатах плановых проверок состояния основных средств. Управленческие решения проводятся в три этапа: определение альтернатив, выбор наилучшей альтернативы и принятие решения (рис. 2).

Прежде всего директор предприятия пассажирского транспорта должен владеть ситуацией о состоянии основных материальных средств, наличии ремонтных ресурсов и сроках выполнения работ, о которых он докладывает на производственном совещании [12–14].

Поэтому сотрудники, претендующие на различные должности обозначенного управления, должны пройти анкетирование и собеседование, в том числе и работавшие на должностях расформированных подразделений [15]. Собеседование и анкетирование должны проводить специалисты автотранспортных предприятий, ТОП-менеджеры и эксперты учебных и научных учреждений, работающих в данной сфере (рис. 3). Это необходимо делать для того, чтобы отсеять неквалифицирован-

ные кадры, т.е. в структуре должны остаться только профессионалы [10]. Кадровое обеспечение – это процесс, который отразится не только на количественных, но и качественных показателях, отображающих динамику развития инструментов управления, но и на способности и умении менеджеров к организации всей системы управления на более высокий уровень [16]. При управлении персоналом используются экономические, административные, социально-психологические методы, которые позволяют умножить, сохранить или уменьшить кадровый состав предприятия [16]. Поэтому оптимизация должна проводиться с соблюдением определенного алгоритма действий.



Рис. 2. Концептуальная схема принятия управленческих решений на предприятиях пассажирского транспорта «Составлено авторами»

Кроме того, при введении в действие указанной структуры будет проведен анализ деятельности и эффективности управленческих решений не только отделов и управлений, подлежащих реструктуризации, но и предприятий пассажирского транспорта. А это значит, что для определения соответствия запланированным и прогнозным количественным и качественным показателям необходимо провести: анализ и оценку технического состояния и технического обеспечения системы управления предприятиями пассажирского транспорта; анализ и оценку задействованных кадровых ресурсов в управлении предприятиями пассажирского транспорта; анализ и оценку обеспеченности системы управления предприятиями пассажирского транспорта информационными ресурсами; анализ финансового состояния предприятий пассажирского транспорта; анализ показателей характеризую-

щих влияние положительных процессов на техническое состояние основных средств предприятий пассажирского транспорта; анализ составляющих возможностей пассажирского транспортного потенциала (рис. 3).

Проанализировав вышеуказанные инструменты и ресурсы и приняв положительное решение можно будет реализовать дополнительные инструменты повышения эффективности предприятий пассажирского транспорта.

Заключение. Таким образом, объединив элементы всех направлений в единый механизм не только сокращается количество операционных затрат проходящих через руководство отделов и управлений, но и показатели кадрового состава выходят на более качественный уровень. Изменяется схема управления не только в администрации, но и на предприятиях пассажирского транспорта, это позволит повысить качество управления, увеличению экономических показателей и уровня ресурсосбережения.

Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Теоретико-методологические аспекты развития экономических систем на разных уровнях управления» (регистрационный номер НИОКТР 124012200215–6), за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) в 2025 году.

Литература

1. Евтеева, А.С. Повышение качества обслуживания пассажиров городским общественным транспортом / А.С. Евтеева, В.А. Киселев, К.П. Андреев // Вестник Совета молодых ученых Рязанского государственного агротехнологического университета имени П.А. Костычева. – 2018. – № 2(7). – С. 53–58. – EDN YOJF-BJ.
2. Волкова Е. М., Колесова В.М. ПОСТРОЕНИЕ ГОРОДСКОЙ ТРАНСПОРТНОЙ СИСТЕМЫ НА БАЗЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ // Азиатско-Тихоокеанский регион: экономика, политика, право. 2021. № 1.: 2021. – С. 38–52.
3. Рачек, С.В. Совершенствование транспортного обслуживания населения муниципалитета в современных условиях / С.В. Рачек, А.В. Грибанова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 3(53). – С. 296–300. – EDN BOZESX.
4. Гузенко, А.В. Развитие городского пассажирского транспорта мегаполиса: проблемы и перспективы / А.В. Гузенко // Вестник Томского государственного университета. – 2009. – № 321. – С. 135–138. – EDN LLVYYN.
5. Кирьянов А.Л. Разработка блок – схемы моделирования вариантов системы транспортного обслуживания населения // Экономика и менеджмент на транспорте: Сб. научн. тр. Вып. 4. – СПб.: СПбГИЭУ, 2005.

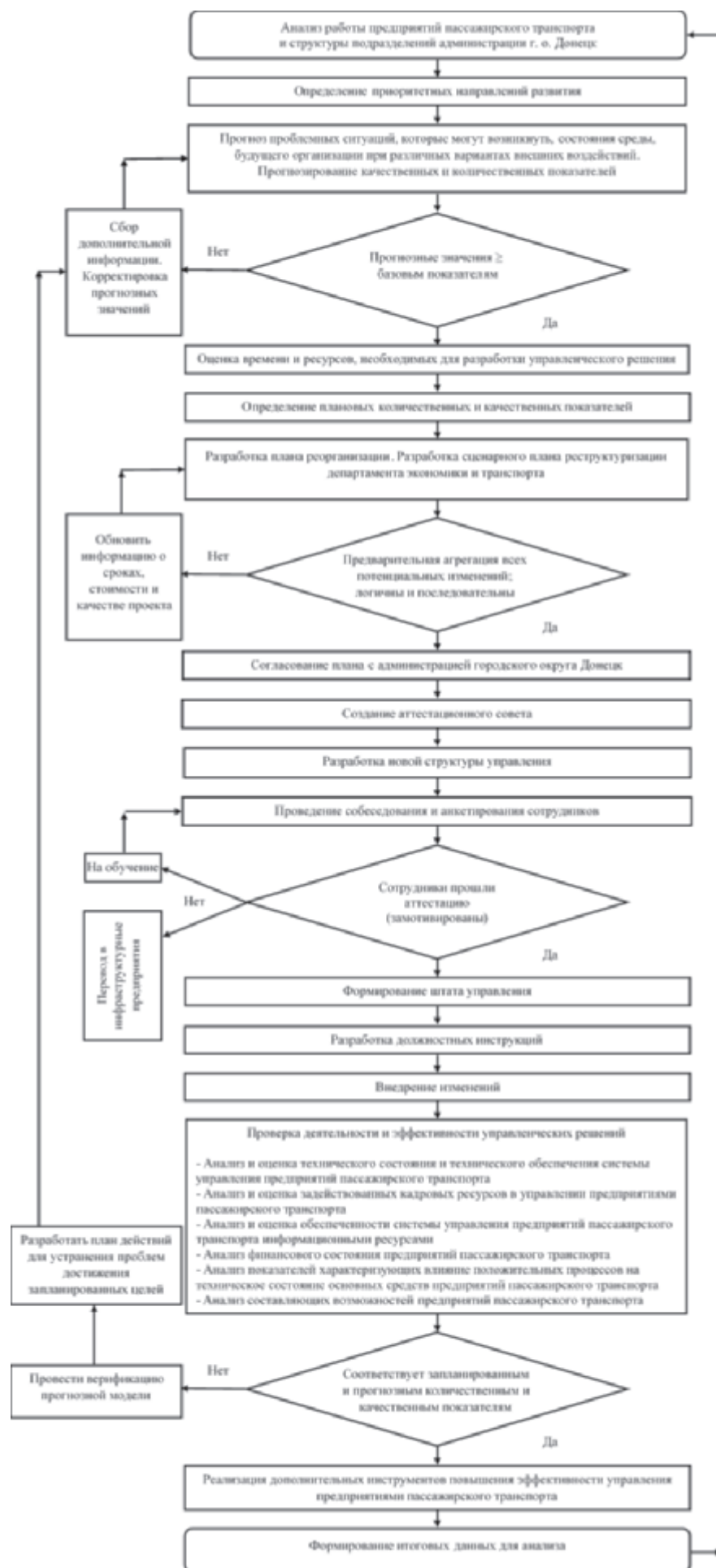


Рис. 3. Алгоритм оптимизации департамента экономики и транспорта «Составлено авторами»

6. Перепелица, Н.М. Проблемы городского общественного транспорта / Н.М. Перепелица // Вестник Тверского государственного технического университета. Серия: Науки об обществе и гуманитарные науки. – 2014. – № 1. – С. 152–156. – EDN SZHYHN.
7. Файзуллоева, С.Д. Основные направления совершенствования системы управления оказанием услуг населению городским пассажирским транспортом / С.Д. Файзуллоева // Вестник университета (Российско-Таджикский (Славянский) университет). – 2019. – № 3(67). – С. 110–118. – EDN EEXKLS.
8. Чумаков, Л.Л. Специфика оказания транспортных услуг городским пассажирским транспортом при централизации управления / Л.Л. Чумаков // Вестник Самарской государственной экономической академии. – 2007. – № 3(29). – С. 153–157. – EDN ICFDAV.
9. Дятлов, В.В. Развитие процессов управления транспортными предприятиями в современных экономических условиях / В.В. Дятлов // Новое в экономической кибернетике – Донецк: ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет – 2024 – № 2 – С. 119–130
10. Дятлов, В.В. Особенности кадрового менеджмента на предприятиях пассажирского транспорта / В.В. Дятлов. – Текст: электронный // Экономика строительства и городского хозяйства. – 2024. – Том 20, № 4. – С. 369–376. – URL: <https://elibrary.ru/defaultx.asp>
11. Козлов, В.С. Повышение уровня рациональности управленческих решений на предприятиях непроизводственной сферы / В.С. Козлов // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы II Междунар. науч.-практ. конф. Секция 1: Стратегическое управление развитием экономики / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2018. – С. 235–238.
12. Козлов, В.С. Аспекты методологии управления процессом ведения анализа и обоснования применяемых инструментов менеджмента на предприятиях железнодорожного транспорта / В.С. Козлов // Учетно-аналитическое и контрольно-статистическое обеспечение развития эффективной и конкурентной экономики: Материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 80-летию юбилею д.э.н., профессора, заведующего кафедрой бухгалтерского учета Лабынцева Николая Тихоновича, Ростов-на-Дону, 22 ноября 2024 года. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет «РИНХ», 2024. – С. 342–344. – EDN BIZCVL.
13. Козлов, В.С. Повышение эффективности инструментов менеджмента и процесса их реализации на субъектах хозяйствования инфраструктуры железнодорожной отрасли / В.С. Козлов // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2024. – № 6(180). – С. 91–95. – DOI 10.34773/EU.2024.6.15. – EDN CCIZJW.
14. Козлов, В.С. Подходы к оценке влияния ключевых проблем и тенденций развития транспортной системы на экономику региона / В.С. Козлов, И.В. Султанова // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 12. – С. 7291–7302. – DOI 10.18334/errp.14.12.122227. – EDN GNSEHI.
15. Козлов, В.С. Исследование концепции менеджмента как универсального процесса и явления / В.С. Козлов // Менеджер. – 2019. – № 4(90). – С. 178–184. – EDN CZZHNL.
16. Романова, Н.А. Совершенствование организационных структур управления городским пассажирским транспортом / Н.А. Романова // Политемат. сетевой электрон. науч. журн. Кубан. гос. аграрного ун-та. – Электрон. текстовые дан. – 2015. – № 114 (10). – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2015/10/pdf/46.pdf>.

MODELING THE CONDITIONS OF ORGANIZATIONAL CHANGES IN THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT PROCESSES OF PASSENGER TRANSPORT ENTERPRISES

Kozlov V., Dyatlov V.

Donetsk Academy of Management and Public Administration

The article analyzes the elements of government structures involved in the development of management processes of passenger transport enterprises. Using the methods of analysis, scientific induction and deduction, problems in enterprise management were identified and generalized, as they are subordinate to different departments and an insufficient level of feedback between the participating departments was determined. The necessity of interconnection is determined, as a result of which the number of operating costs is reduced. Against the background of resource constraints, the activities of enterprises are adapted to the factors of the macro- and microenvironment due to the proposed conceptual scheme for making managerial decisions. As a result of the analysis of the work of passenger transport enterprises and the structure of the divisions of the Donetsk city district administration, recommendations are proposed for the development of enterprise management and increasing the level of human resources by introducing an optimization algorithm for the Department of Economics and Transport into the process.

Keywords: management, passenger transport enterprises, development, government structure, management decisions, human resources.

References

1. Evteeva, A.S. Improving the quality of passenger service by urban public transport / A.S. Evteeva, V.A. Kiselev, K.P. Andreev // Bulletin of the Council of Young Scientists of the Ryazan State Agrotechnological University named after P.A. Kostychev. – 2018. – No. 2 (7). – P. 53–58. – EDN YOJFBJ.
2. Volkova E.M., Kolesova V.M. CONSTRUCTION OF AN URBAN TRANSPORT SYSTEM BASED ON INTELLECTUAL TECHNOLOGIES // Asia-Pacific Region: Economics, Politics, Law. 2021. No. 1. : 2021. – P. 38–52.
3. Rachek, S.V. Improving transport services for the municipality's population in modern conditions / S.V. Rachek, A.V. Gribanova // Research in the natural sciences and humanities. – 2024. – No. 3(53). – P. 296–300. – EDN BOZESX.
4. Guzenko, A.V. Development of urban passenger transport in a megalopolis: problems and prospects / A.V. Guzenko // Bulletin of Tomsk State University. – 2009. – No. 321. – P. 135–138. – EDN LLVYYN.

5. Kiryarov A.L. Development of a block diagram for modeling options for a public transport service system // Economics and management in transport: Coll. scientific papers. Issue. 4. – SPb.: SPbGIUE, 2005.
6. Perepelitsa, N.M. Problems of urban public transport / N.M. Perepelitsa // Bulletin of Tver State Technical University. Series: Social Sciences and Humanities. – 2014. – No. 1. – P. 152–156. – EDN SZHYHN.
7. Fayzulloeva, S.D. Main directions of improving the management system for the provision of services to the population by urban passenger transport / S.D. Fayzulloeva // Bulletin of the University (Russian-Tajik (Slavic) University). – 2019. – No. 3 (67). – P. 110–118. – EDN EEXKLS.
8. Chumakov, L.L. Specifics of the provision of transport services by urban passenger transport under centralized management / L.L. Chumakov // Bulletin of the Samara State University of Economics. – 2007. – No. 3 (29). – P. 153–157. – EDN ICFDAV.
9. Dyatlov, V.V. Development of management processes of transport enterprises in modern economic conditions / V.V. Dyatlov // New in Economic Cybernetics – Donetsk: FGBOU VO “Donetsk State University – 2024 – No. 2 – P. 119–130
10. Dyatlov, V.V. Features of personnel management at passenger transport enterprises / V.V. Dyatlov. – Text: electronic // Economy of construction and urban economy. – 2024. – Vol. 20, No. 4. – P. 369–376. – URL: <https://elibrary.ru/defaultx.asp>
11. Kozlov, V.S. Increasing the level of rationality of management decisions at enterprises of the non-production sphere / V.S. Kozlov // Ways to improve the efficiency of management activities of government bodies in the context of socio-economic development of territories: Proc. II Int. scientific-practical. conf. Section 1: Strategic management of economic development / State Educational Institution of Higher Professional Education “DONAUIGS”. – Donetsk: DONAUIGS, 2018. – P. 235–238.
12. Kozlov, V.S. Aspects of the methodology for managing the process of conducting analysis and justification of the applied management tools at railway transport enterprises / V.S. Kozlov // Accounting, analytical and control and statistical support for the development of an efficient and competitive economy: Proceedings of the International scientific and practical conference dedicated to the 80th anniversary of Doctor of Economics, Professor, Head of the Accounting Department Nikolay Tikhonovich Labintsev, Rostov-on-Don, November 22, 2024. – Rostov-on-Don: Rostov State University of Economics “RINH”, 2024. – Pp. 342–344. – EDN BIZCVL.
13. Kozlov, V.S. Improving the efficiency of management tools and the process of their implementation at business entities of the railway industry infrastructure / V.S. Kozlov // Economy and Management: scientific and practical journal. – 2024. – No. 6(180). – P. 91–95. – DOI 10.34773/EU.2024.6.15. – EDN CCIZJW.
14. Kozlov, V.S. Approaches to assessing the impact of key problems and trends in the development of the transport system on the regional economy / V.S. Kozlov, I.V. Sultanova // Economy, entrepreneurship and law. – 2024. – Vol. 14, No. 12. – P. 7291–7302. – DOI 10.18334/epp.14.12.122227. – EDN GNSEHI.
15. Kozlov, V.S. Research of the concept of management as a universal process and phenomenon / V.S. Kozlov // Manager. – 2019. – No. 4(90). – P. 178–184. – EDN CZZHHL.
16. Romanova, N.A. Improving organizational structures for managing urban passenger transport / N.A. Romanova // Polythematic network electronic scientific journal. Kuban state agrarian University. – Electronic text data. – 2015. – No. 114 (10). – Access mode: <http://ej.kubagro.ru/2015/10/pdf/46.pdf>.

Цифровая трансформация госзакупок: методика расчета экономического эффекта

Кравцов Егор Александрович,

аспирант кафедры оценочной деятельности и корпоративных финансов, МФПУ «Синергия»

E-mail: kravtsoff.egor97@yandex.ru

В статье рассматриваются теоретико-методологические аспекты оценки экономического эффекта цифровой трансформации в сфере государственных закупок. Автор статьи акцентирует внимание на специфике цифрового перехода в сфере госзакупок, определяя его как неотъемлемое условие повышения прозрачности, эффективности и результативности расходования бюджетных средств. Обосновывается необходимость разработки комплексной методики расчета экономического эффекта, учитывающей не только финансовые, но и временные, ресурсные, институциональные и социальные показатели. Приводится классификация типов экономических эффектов (прямой, косвенный, отложенный, нефинансовый), а также раскрываются методы количественной и качественной оценки данных эффектов. В статье представлен вывод о том, что цифровизация государственных закупок требует применения многофакторного аналитического подхода и использования адаптированных инструментов оценки, отражающих особенности контрактной системы.

Ключевые слова: цифровизация, государственные закупки, экономический эффект, макроэкономика, предприятие.

На современном этапе развития социально-экономических систем ключевой тенденцией выступает цифровизация. Цифровизация – доминирующий тренд в глобальном общественном развитии, который трансформирует абсолютное большинство сфер жизнедеятельности и отраслей. Безусловно, сохранить конкурентные позиции в современном мире можно исключительно путем внедрения в работу цифрового инструментария. Это касается любых субъектов, действующих в рамках социально-экономических систем – от индивидуальных кадров (специалистов) до компаний и даже государств.

Цифровизация, безусловно, влечет за собой как положительные, так и отрицательные последствия. При этом, как отмечает большинство специалистов, преимущества цифровизации существенно превосходят ее «побочные эффекты». Тем не менее, имплементация цифровых инструментов нередко сопряжена с необходимостью расходования колоссального объема финансов, временных и кадровых ресурсов, в связи с чем в некоторых случаях цифровой переход оказывается экономически нецелесообразным. В данной связи особенно актуальным представляется анализ факторов и критериев, которые определяют экономическую эффективность «оцифровки» конкретных сегментов социально-экономических систем, в т.ч. государственных закупок.

Оцифровка данных и ресурсов предприятий, органов государственной власти, сферы финансов – все это приводит к формированию новых платформ интеграции и взаимодействия пользователей цифровых технологий и выступает одним из условий устойчивого развития социально-экономической системы.

Цифровизация, как отмечено выше, охватывает сферу государственных закупок. Во многих странах мира создаются и внедряются цифровые платформы госзакупок, электронные магазины для малых закупок, оцифровка конкурентных процедур.

Новый этап в цифровизации области государственных закупок в нашей стране начался после утверждения Федерального закона от 31 декабря 2017 г. № 504-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»», который предписывает проводить все виды закупочных процедур в электронном формате [4, с. 115].

Цифровизация государственных закупок, пишут С.А. Сергеева и Т.В. Колобылина, обусловлена стремлением упростить механизмы расходования бюджетных средств, сделать их более

транспарентными и эффективными [11, с. 37]. Как отмечают Ю.В. Белоусов и О.И. Тимофеева, функционирование бюджетных систем в традиционном формате было сопряжено со множеством проблем, решить которые без широкого использования цифровых технологий не представлялось возможным [2, с. 114].

Г.В. Дегтев с соавт. говорит о том, что экономическая эффективность государственных закупок во многом детерминирует эффективность всей экономики. Темпы макроэкономического развития тесно связаны с уровнем развития и эффективности национальных закупочных моделей. Цифровизация государственных закупок, согласно определению авторов, представляет собой «переход к принятию управленческих решений на основе имеющейся достоверной и объективной информации и требует наличия эффективной автоматизированной системы получения и обработки объективных данных» в области управления государственными закупками [5, с. 124].

Категорию «эффективность внедрения цифровых технологий» Л.Е. Макарова в общем виде определяет следующим образом: «комплексная характеристика системы, которая отражает степень ее соответствия потребностям и интересам ее заказчиков, инвесторов, разработчиков и других заинтересованных лиц» [8, с. 715]. Как и в любой другой области, в сфере государственных закупок требует систематически анализировать экономическую эффективность проводимых мероприятий, а также оценивать экономический эффект от внедрения цифровых платформ и механизмов.

В общем виде расчёт экономического эффекта можно определить как систематическую и многоаспектную процедуру оценки экономической выгоды от внедрения определённых мероприятий, проектов или технологий. В научной и прикладной практике подобный расчёт осуществляется, как правило, на основе сопоставления показателей до и после и предусматривает учет не только финансовых, но и временных, ресурсных затрат, а также ряда качественных показателей. Экономический эффект, таким образом, представляет собой разницу между достигнутыми экономическими результатами и суммарными затратами, понесёнными на реализацию мероприятия, выраженную чаще всего в стоимостной форме и оценённую за определённый расчётный период.

Экономический эффект определяется посредством вычета из суммы совокупного экономического результата (выгода, доход, экономия) суммы совокупных затрат на достижение подобного результата. Разные авторы предлагают различные вариации подобной методики расчета, включая в него показатели суммарной прибыли от эксплуатации заданных технических средств, коэффициент приведения к определенному расчетному периоду, экономии эксплуатационных затрат от внедрения технических средств, сумму капитальных затрат на внедрение комплекса технических средств и т.п.

Самым сложным этапом в разработке методики оценки эффективности цифровых технологий является выбор ключевых показателей эффективности и критериев [9, с. 95]. Кроме того, расчет экономического эффекта внедрения цифровых инструментов может базироваться на основе расчета простого срока окупаемости, расчета чистой приведенной стоимости, расчета внутренней нормы доходности, расчета индекса прибыльности, расчета средней нормы доходности, расчета рентабельности инвестиций. Л.Е. Макарова говорит о том, что расчет экономического эффекта цифровизации предполагает учет четырех фундаментальных элементов: стоимость, преимущества, гибкость и риск IT-проектов. Показатель стоимости рассчитывается на основании методики суммирования совокупной стоимости владения и отражает стоимость приобретения, установки, технической поддержки и сопровождения, модернизации, вынужденных простоев и других «цифровых» затрат. При этом, как отмечает автор, важную роль играют качественные показатели, не сводимые к стоимостным [8, с. 716].

Применительно к рассматриваемой нами области – государственные закупки – подобные методики расчета экономического эффекта от цифровизации для предприятий не всегда актуальны. Государственные закупки – это сфера гораздо более сложная, включающая в себя большее количество механизмов и факторов. Методология оценки экономического эффекта, кроме того, может базироваться на следующих принципах: принцип сравнения состояния системы госзакупок до и после внедрения цифровых решений; принцип мультифакторного анализа (учет прямых и косвенных эффектов); принцип кумулятивного эффекта (накопление выгод во времени); принцип дисконтирования (учет временной стоимости денег).

Кроме того, оценка экономического эффекта восходит к макроэкономическим показателям, а также показателям социального характера, так как госзакупки во многом определяют уровень социального благополучия. Таким образом, в сфере государственных закупок экономический эффект проявляется и оценивается с точки зрения различных аспектов и предполагает более сложную процедуру оценки (Таблица 1):

Таблица 1. Типы экономических эффектов цифровизации в государственных закупках

Тип эффекта	Примеры	Адаптация к госзакупкам
Прямой	Снижение стоимости закупки, сокращение затрат на персонал	Экономия бюджетных средств за счёт более высокой конкуренции, электронных аукционов, автоматизации документооборота.
Косвенный	Рост конкуренции, сокращение сроков, снижение числа нарушений	Повышение эффективности процедур закупок за счёт увеличения числа участников торгов, ускорение этапов согласования.

Тип эффекта	Примеры	Адаптация к госзакупкам
Отложенный	Стабильность поставок, повышение качества, снижение количества сбоев и форс-мажоров.	Устойчивое функционирование контрактной системы, обеспечение добросовестности и дисциплины поставщиков, повышение надёжности при исполнении контрактов.
Нефинансовый	Повышение прозрачности, соблюдение сроков, снижение рисков	Повышение уровня доверия со стороны общества, снижение степени влияния коррупционных факторов и юридических рисков.

Примечание: источник – составлено автором

Оценить эффективность внедрения цифровых инструментов в сфере государственных закупок можно также посредством оценки эффекта от внедрения каждого из инструментов: электронные торговые площадки; автоматизированные системы контроля и мониторинга; электронные каталоги и системы предварительной квалификации; технологии искусственного интеллекта и аналитики больших данных [6, с. 26].

В целом, как показывает статистика и эмпирические данные, общая сумма затрат на госзакупки с 2023 г. постепенно сокращается. Кроме того, благодаря «цифре» величина госзакупок увеличивается, а также увеличивается количество закупочных процедур, зарегистрированных в ЕИС. Все это позволяет расширять спектр цифрового инструментария, внедряемого в данную область [1, с. 686].

Следует также оценить отрицательные факторы, снижающие экономический эффект от цифровизации госзакупок. Неэффективность цифровизации закупок, осуществляемых бюджетными учреждениями, автономными организациями, государственными корпорациями, унитарными предприятиями и акционерными обществами с государственным участием может проявляться в высокой доле несостоявшихся закупок (в некоторые периоды, пишет Е.С. Корецкий, этот показатель достигал 50%), в повышении стоимости организации электронного аукциона, в наличии т.н. имитационных процедур, в завышении цен [7, с. 173].

Все это позволяет сделать вывод о том, что применительно к рассматриваемой области – государственные закупки – традиционные методики расчёта экономического эффекта цифровизации, разработанные преимущественно для нужд коммерчески предприятий, не всегда применимы. Это обусловлено различиями в целях и ожидаемых результатов: тогда как для коммерческих структур приоритетом выступает максимизация прибыли, то в сфере государственных закупок ключевой задачей является эффективное, прозрачное и целевое использование бюджетных средств, а также обеспечение общественного блага.

Методология расчета экономического эффекта цифровизации госзакупок должна, по мнению К.А. Петренко и В.В. Шириковой, учитывать расхо-

ды на обучение специалистов и обеспечение методического сопровождения электронных процедур, «что позволит участникам грамотно и профессионально использовать информационную систему» [10, с. 101].

Цифровизация закупочной деятельности в государственном секторе направлена не только на снижение прямых издержек, но и на повышение прозрачности и подотчётности, снижение уровня коррупции, ускорение административных процедур, повышение доступности закупок для малого и среднего бизнеса, улучшение уровня социального благополучия населения. Таким образом, оценка экономического эффекта в этой сфере требует учета макроэкономических, управленческих и социальных показателей. Все это предполагает не только количественный, но и качественный анализ, а также возможное применение балльных, интегральных и индексных методик, методов экспертных оценок и учета нефинансовых, качественных показателей.

Можно также сказать, что методика экономического эффекта цифровизации госзакупок может быть произведена с противоположной позиции – с позиции предприятий-участников процессов государственных закупок. Методологии должны учитывать двустороннюю природу экономического эффекта цифровизации и принимать во внимание не только интересы государства как заказчика, но и предприятий как участников закупочной системы. Подобный подход, безусловно, позволит получить полное, сбалансированное представление о влиянии цифровизации на всех участников контрактной системы.

Успешное вовлечение бизнеса в процедуры госзакупок не только повышает эффективность хозяйственной деятельности, но и влияет на макроэкономическую обстановку (успешные предприятия вносят значимый вклад в социальное благополучие и пополняют налоговую базу государства, расширяя объёмы бюджетных средств). Таким образом, обе стороны процесса закупок должны возыметь позитивный экономический эффект от цифровизации данной области.

Целями участия бизнеса в цифровых закупках выступает повышение доступности закупок, снижение барьеров участия и издержек, рост выручки за счёт участия в торгах. Цифровизация государственных закупок позволяет предприятиям снизить транзакционные издержки на подачу заявок, документооборот, логистику и т.п. Так, к примеру, Б.М. Бижоев говорит о том, что расходы на обжалование результатов торгов со стороны участников закупок в период проведения конкурса в «бумажной» форме были выше, чем в период проведения конкурса в электронной форме [3, с. 147].

Цифровизация государственных закупок позволяет также упростить процедуры участия в закупках посредством доступа через электронные площадки и стандартизации требований; повысить объёмы контрактов и обеспечить стабильность спроса на продукцию и услуги со стороны государственных структур. Кроме того, цифровизация

госзакупок позволяет повысить финансовую дисциплину заказчиков и нейтрализовать риски неплаты. Таким образом, методика оценки экономического эффекта цифровизации может учитывать интересы обеих сторон процесса закупок – макроуровневые интересы государства и социума и микроуровневые выгоды для представителей бизнеса. Данное обстоятельство имеет исключительную важность в контексте решения задач по стимулированию участия малого и среднего предпринимательства в госзакупках.

Таким образом, проведенное исследование позволяет прийти к следующим выводам:

1. Цифровизация представляет собой доминирующий фактор современной социально-экономической трансформации, оказывающий системное влияние на все уровни функционирования общества. Несмотря на наличие определенных издержек, цифровой переход в целом демонстрирует высокую потенциальную отдачу, особенно в условиях корректной оценки экономической эффективности. В данной связи особую значимость приобретает разработка и применение методик, позволяющих комплексно оценить целесообразность цифровизации конкретных сфер, в т.ч. сферы государственных закупок.
2. Цифровизация сферы государственных закупок представляет собой комплексный и многоуровневый процесс, направленный на повышение прозрачности, эффективности и управляемости бюджетных расходов посредством внедрения цифровых технологий. Оценка экономического эффекта цифровизации госзакупок требует применения адаптированных методик, учитывающих специфические черты контрактной системы, а также прямые, косвенные, отложенные и нефинансовые эффекты. Учитывая тот факт, что государственные закупки во многом детерминируют макроэкономическую динамику и уровень социального благополучия, оценка эффективности цифровизации в данной области должна предполагать применение комплексных подходов, включающих как количественные, так и качественные критерии.

Литература

1. Беленкова, М.А. Цифровизация закупок: современные тенденции и проблемы / М.А. Беленкова // Вестник науки. – 2025. – № 1 (82). – С. 684–693.
2. Белоусов, Ю.В. Прогноз влияния цифровизации на управление государственными финансами / Ю.В. Белоусов, О.И. Тимофеева // Мир новой экономики. – 2022. – № 4. – С. 113–123.
3. Бижоев, Б.М. Эффекты цифровизации контрактной системы в сфере закупок: экономико-правовой анализ / Б.М. Бижоев // JER. – 2021. – № 4. – С. 140–149.
4. Гусейнли, И. А. В.О. Механизм осуществления государственных (муниципальных) закупок:

электронная и цифровая трансформация / И. А. В.О. Гусейнли // Вестник СГЮА. – 2024. – № 4 (159). – С. 113–118.

5. Дёгтев, Г.В. Цифровизация и управление закупками в процессе достижения социальных и экономических эффектов закупочной деятельности / Г.В. Дёгтев, И.П. Гладилина, Н.Н. Лабутина // Инновации и инвестиции. – 2020. – № 5. – С. 124–127.
6. Каранатова, Л.Г. Инновационное развитие контрактной системы: переход к умным закупкам / Л.Г. Каранатова, А.Ю. Кулев // Управленческое консультирование. – 2020. – № 2 (134). – С. 22–31.
7. Корецкий, А.С. Стратегические приоритеты развития системы государственных закупок в условиях цифровизации экономики / А.С. Корецкий // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2022. – № 1. – С. 172–192.
8. Макарова, Л.Е. Методика оценки эффективности экономической деятельности предприятия в условиях цифровизации / Л.Е. Макарова // Экономика и социум. – 2022. – № 11–1 (102). – С. 714–717.
9. Максимов, Ю.А. Критерии оценки эффективности госзакупок при материально-техническом обеспечении федеральных органов исполнительной власти / Ю.А. Максимов, А.В. Бабенков // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. – 2021. – № 2 (78). – С. 93–99.
10. Петренко, К.А. Проблемы, риски и перспективы цифровизации госзакупок на современном этапе их развития / К.А. Петренко, В.В. Ширикова // Успехи в химии и химической технологии. – 2022. – № 1 (250). – С. 100–103.
11. Сергеева, С.А. Применение «умных» стратегий в цифровой экономике в сфере закупок / С.А. Сергеева, Т.В. Колобылина // Финансовые рынки и банки. – 2021. – № 12. – С. 36–39.

DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC PROCUREMENT: METHODOLOGY FOR CALCULATING THE ECONOMIC EFFECT

Kravtsov E.A.
Synergy University

The article presents the theoretical and methodological aspects of assessing the economic effect of digital transformation in public procurement. The author of the article focuses on the specifics of the digital transition in public procurement, defining it as an essential condition for increasing the transparency, efficiency and effectiveness of spending budget funds. The need to develop a comprehensive methodology for calculating the economic effect is substantiated, taking into account not only financial, but also time, resource, institutional and social indicators. A classification of types of economic effects (direct, indirect, deferred, non-financial) is provided, and the corresponding methods for their quantitative and qualitative assessment are disclosed. It is concluded that digitalization of public procurement requires the application of a multifactorial analytical approach and the use of adapted assessment tools that reflect the features of the contract system.

Keywords: digitalization, public procurement, economic effect, macroeconomics, enterprise.

References

1. Belenkova, M.A. Digitalization of procurement: current trends and problems / M.A. Belenkova // Bulletin of science. – 2025. – No. 1 (82). – P. 684–693.
2. Belousov, Yu.V. Forecast of the impact of digitalization on public finance management / Yu.V. Belousov, O.I. Timofeeva // The world of the new economy. – 2022. – No. 4. – P. 113–123.
3. Bizhoyev, B.M. Effects of digitalization of the contract system in the field of procurement: economic and legal analysis / B.M. Bizhoyev // JER. – 2021. – No. 4. – P. 140–149.
4. Guseynli, I. A. V.O. Mechanism for implementing public (municipal) procurement: electronic and digital transformation / I. A. V.O. Guseynli // Bulletin of SSLA. – 2024. – No. 4 (159). – P. 113–118.
5. Degtyarev, G.V. Digitalization and procurement management in the process of achieving social and economic effects of procurement activities / G.V. Degtyarev, I.P. Gladilina, N.N. Labutina // Innovations and Investments. – 2020. – No. 5. – P. 124–127.
6. Karanatova, L.G. Innovative development of the contract system: transition to smart procurement / L.G. Karanatova, A. Yu. Kulev // Management Consulting. – 2020. – No. 2 (134). – P. 22–31.
7. Koretsky, A.S. Strategic priorities for the development of the public procurement system in the context of digitalization of the economy / A.S. Koretsky // Bulletin of Moscow University. Series 6. Economy. – 2022. – No. 1. – P. 172–192.
8. Makarova, L.E. Methodology for assessing the effectiveness of economic activity of an enterprise in the context of digitalization / L.E. Makarova // Economy and Society. – 2022. – No. 11–1 (102). – P. 714–717.
9. Maksimov, Yu.A. Criteria for assessing the effectiveness of public procurement in the material and technical support of federal executive bodies / Yu.A. Maksimov, A.V. Babenkov // Scientific Notes of the V.B. Bobkov St. Petersburg Branch of the Russian Customs Academy. – 2021. – No. 2 (78). – P. 93–99.
10. Petrenko, K.A. Problems, Risks and Prospects of Digitalization of Public Procurement at the Current Stage of Their Development / K.A. Petrenko, V.V. Shirikova // Advances in Chemistry and Chemical Technology. – 2022. – No. 1 (250). – P. 100–103.
11. Sergeeva, S.A. Application of “smart” strategies in the digital economy in the field of procurement / S.A. Sergeeva, T.V. Kolobylina // Financial markets and banks. – 2021. – No. 12. – pp. 36–39.

Оценка эффективности существующих управленческих решений на примере конкретных компаний

Круговых Татьяна Александровна,

аспирант, Высшая школа предпринимательства

E-mail: nenasheva0008@mail.ru

В условиях стремительной цифровизации и изменяющейся внешней среды эффективность управленческих решений становится критически важной для конкурентоспособности и устойчивого развития компаний. Настоящее исследование направлено на выявление факторов, влияющих на успешность управленческих решений, и оценку их эффективности на примере конкретных компаний из различных отраслей. Основная гипотеза исследования предполагает, что компании, адаптирующие свои стратегии в ответ на изменения рынка, достигают более высоких показателей результативности. Для проверки гипотезы были использованы методы сравнительного анализа и оценка по критериям, включая гибкость, экономичность, адаптивность и качество информации. В ходе анализа выявлены общие закономерности и уникальные стратегии, способствующие успеху, а также предложены лучшие практики, которые могут быть применены для повышения эффективности в других организациях. Результаты исследования могут служить основой для разработки рекомендаций по совершенствованию управленческой практики в бизнесе.

Ключевые слова: бизнес-практика, компания, управленческое решение, эффективность, факторы.

Введение

Эффективность управленческих решений является критическим аспектом, определяющим способность компании достигать своих стратегических целей и сохранять конкурентоспособность на рынке [1]. В условиях глобализации и ускоряющихся изменений во внешней среде, компании вынуждены принимать управленческие решения с высокой степенью ответственности и оперативности. Однако эффективность этих решений зачастую зависит от множества факторов, включая качество информации, применяемые методы анализа, способность к адаптации и другие.

Цель данной статьи – провести всестороннюю оценку эффективности существующих управленческих решений на примере конкретных компаний. В рамках исследования будут рассмотрены различные подходы к принятию решений и их последствия, что позволит определить наиболее успешные стратегии и методы, применимые в различных организационных контекстах. Анализ практических примеров позволит выявить как общие тенденции, так и уникальные особенности, характерные для отдельных компаний, что в свою очередь может стать основой для разработки рекомендаций по повышению эффективности управленческих решений в бизнесе.

Основная часть

В современных условиях цифровизации экономики и волатильной внешней среды организация становится все более сложной системой с точки зрения ее управления. Цифровизация пронизывает внутреннюю и внешнюю среду функционирования практически любой организации. Научные исследования и практические инструменты управления сфокусированы на автоматизации и роботизации производственных линий, то есть цифровизации производственных процессов [3]. Другим важным направлением является цифровизация отдельных подсистем управления компаниями. Примерами здесь являются зарекомендовавшие себя системы планирования и бюджетирования, бухгалтерского учета, CRM-системы (customer relationship management – программное обеспечение для управления работой с клиентами), системы выставления и оплаты электронных счетов, электронных торгов, системы безопасности и управления рисками [4].

Однако, несмотря на широкое распространение в практике инструментов для цифрового управления производственными и отдельными внутренни-

ми процессами компаний, остается недостаточно нераскрытым вопрос о цифровизации самой организационной структуры компании.

С одной стороны, в любом цифровом процессе или подсистеме существуют некие группы участников, а также набор действий данных участников. Права доступа и функционал участников процессов определяется ролевой моделью соответствующего цифрового процесса. С другой стороны, возникает вопрос о цифровой форме ведения, собственно, самих участников и групп участников, взаимосвязей и отношений подчиненности участников процессов, реализуемых в компании. Логическим образом мы приходим к выводу, что цифровизация процессов требует цифровизации организационных структур внутри компании. Именно цифровая структура является связующей основой и необходимым базисом для комплексной цифровизации компаний [2].

Преподаватели отмечают следующие проблемы в ходе преподавания на проектно-ориентированных программах ЦДО (Рис. 1).



Рис. 1. Проблемы, которые отмечают преподаватели в ходе преподавания на проектно-ориентированных программах ЦДО (%)

В свою очередь слушатели также называют некоторые проблемы, с которыми они столкнулись в ходе обучения и развития своих компетенций на программе ЦДО (Рис. 2).

Цифровая трансформация влечет за собой внедрение новых технологий, изменение бизнес-процессов и подходов к управлению, что требует применения инновационных решений [5].

Управление инновациями в условиях цифровой трансформации российской экономики требует комплексного подхода, включающего развитие цифровых технологий, адаптацию бизнес-процессов и подготовку кадров [8]. Важную роль в этом процессе играют как государственные структуры, так и частные компании, совместно работающие над созданием благоприятных условий для инновационного развития (рис. 3).

В процессе цифровой трансформации предприятий возникает необходимость управления сквоз-

ным процессом, что предполагает реализацию целей по продажам, маркетингу, производству, науке, IT в рамках следования следующим ключевым этапам реализации процесса: зарождение идеи, анализ рынка, планирование, НИОКР, опытная эксплуатация, первые продажи, серийное производство/продажи [8].



Рис. 2. Проблемы, которые отмечают слушатели в ходе обучения на программах ЦДО (%)



Рис. 3. Требования и условия цифровой трансформации при обеспечении конкурентоспособности

Актуальность исследования связана с тем, что опыт личных выступлений на бизнес-конференциях ведущих площадок говорит о высоком уровне спроса на реальные технологии и инструменты цифровой трансформации экономики (рис. 4).

Согласно данным, представленным на рисунке 4, следует отметить, что цифровая зрелость по РФ в среднем отстает по всем отраслям. Например, при лучших практиках в банковской сфере, равной 4,5, уровень цифровой зрелости в РФ составляет для банковской отрасли всего 3,4 [10].

На рисунке 5 представлены уровни трансформации предприятий.

Сегодня говорить о 3-м уровне – «Цифровой трансформации» – не приходится. Многочисленные исследования говорят о том, что это желаемая цель для РФ.

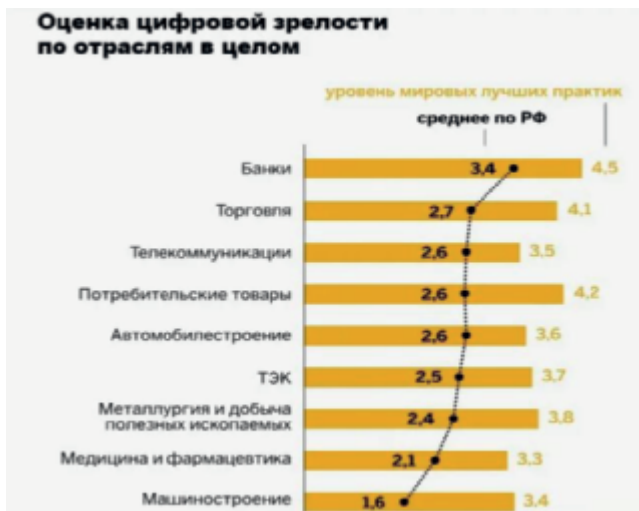


Рис. 4. Оценка цифровой зрелости по отраслям в целом



Рис. 5. Уровни трансформации предприятий

На рисунке 6 представлены ключевые компоненты цифровой трансформации.



Рис. 6. Ключевые компоненты цифровой трансформации

Цифровая трансформация – внедрение цифровых технологий в систему управления компанией для того, чтобы полностью заменить устаревшие способы ведения бизнеса современными альтернативами.

Целевые значения показателя цифровой трансформации для РФ представлены на рисунке ниже (рис. 7).

Таким образом, к 2030 г. планируется завершить цифровую трансформацию в РФ.

Россию ждет новая стратегия развития высоких технологий: «Национальная экономика данных

и цифровая трансформация». Бюджет должен составить 1,6 трлн руб. [11].

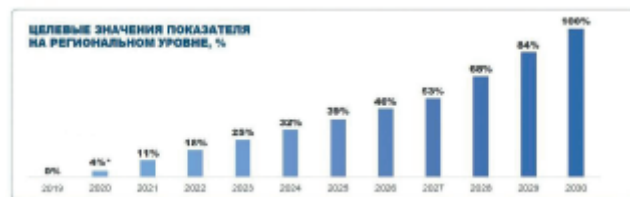


Рис. 7. Целевые значения показателя цифровой трансформации для РФ, %

Управление инновациями на предприятиях в условиях цифровой трансформации российской национальной экономики имеет вид обычного сквозного процесса создания и вывода на рынок наукоемкой продукции на инновационных предприятиях (рисунок 8).



Рис. 8. Управление инновациями на предприятиях в условиях цифровой трансформации

Три компоненты успешного цифрового производственного предприятия представлены на рисунке 9.



Рис. 9. Три компоненты успешного цифрового производственного предприятия

Успешное цифровое производственное предприятие характеризуется сокращением времени принятия решения, сокращением времени реализации проектов, а также сокращением времени вывода продукции на рынок.

Эффективность сквозного процесса разработки и вывода на рынок наукоемкой продукции сегодня в современных условиях экономики полностью зависит и определяется данными компонентами [8].

Ключевые компоненты и системы цифрового производственного предприятия представлены на рисунке 10.



Рис. 10. Ключевые компоненты и системы цифрового производственного предприятия

Данные компоненты включают компоненты, характерные для технологий проектирования, производства, управления.

Алгоритм проведения стратегического анализа и планирования представлен на рисунке 11.



Рис. 11. Алгоритм проведения стратегического анализа и планирования

На основе требований современного рынка строятся сценарии развития, тестируются на соответствие с текущим положением, затем осуществляется выбор, разрабатывается стратегия по функциональным областям, план действий по функциональным областям, проводится реализация и контроль [7].

Современные методы управления инновационными проектами представлены на рисунке 12.

К современным методам относятся: методы проектного менеджмента, как классические, так и Agile: концепции управления инновационными проектами, к которым относятся Stage-Gate, TRL, Lean, Kanban, «Шесть сигм». Реализация финализируется в модели A-S-G (Agile-Stage-Gate).

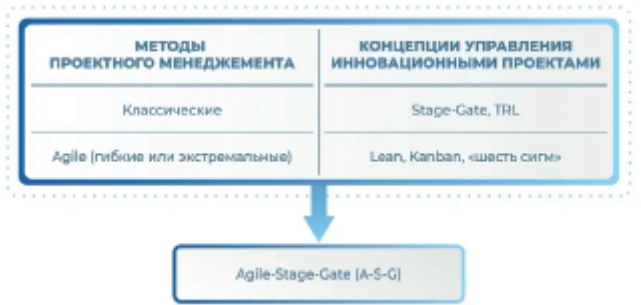


Рис. 12. Современные методы управления инновационными проектами

Цифровая среда предприятия представлена на рисунке 13.

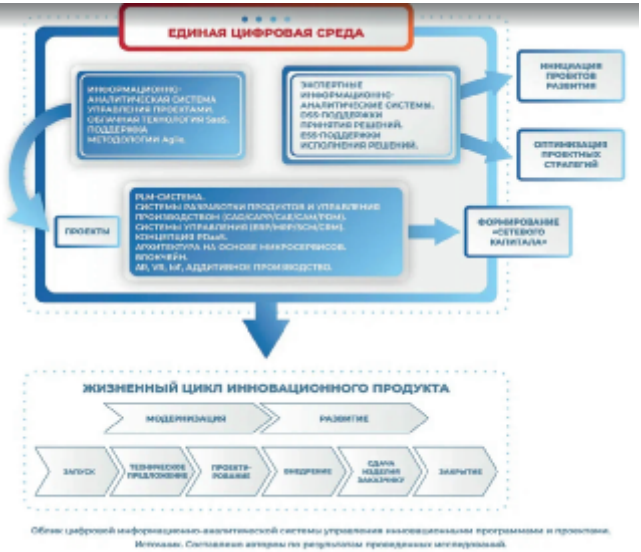


Рис. 13. Цифровая среда предприятия

Единая цифровая среда приводит к формированию сетевого капитала, оптимизации проектных стратегий и инициации проектов развития. При этом учитываются стадии жизненного цикла инновационного продукта.

Текущий уровень цифровизации предприятий-участников исследования представлен в таблице 1.

Таблица 1. Текущий уровень цифровизации предприятий-участников исследования

Уровень цифровизации	Количество респондентов
Автоматизация	7
«Автоматизация» / «Цифровизация»	14
«Цифровизация»	15
«Цифровизация» / «Цифровая трансформация»	13
«Цифровая трансформация»	5

Уровня цифровой трансформации достигли только 5 из 54 компаний (9%), что очень мало, но реально отражает рыночную и технологическую ситуацию в экономике РФ.

Сводные данные результатов оценки эффективности реализации сквозного процесса представлены в таблице 2.

Таблица 2. Сводные данные результатов оценки эффективности реализации сквозного процесса

Этап	Средний балл оценки
Зарождение идеи	4,47
Анализ рынка	3,075
Планирование	3,38
НИОКР	3,89
Опытная эксплуатация	3,93
Первые продажи	4,15
Серийные продажи	4,094

Эффективность сквозного процесса имеет высокие показатели на этапе Зарождение идеи.

Выбор приоритетной составляющей в модели T2M/ T2D/ T2E представлен в таблице 3.

Таблица 3. Выбор приоритетной составляющей в модели T2M/ T2D/ T2E

Характеристика цифрового предприятия	Выбор
T2M	46
T2D	3
T2E	5

Эта концепция – «время вывода продукта на рынок», может существенно повлиять на конкурентное позиционирование организации, прибыльность и уровень удовлетворенности клиентов. Это особенно важно в контексте трансформации проекта в продукт, где оптимизация процессов и обеспечение своевременной доставки могут иметь решающее значение.

Используемая методология на предприятиях респондентов представлена в таблице 4.

Таблица 4. Используемая методология на предприятиях респондентов

Метод	Средний балл
Анализ «пяти сил» Портера	3,14
сегментация рынка (анализ потребителей)	3,25
конкурентный и функциональный бенчмаркинг	3,68
конкурентная разведка	2,66
матрица БКГ	3
SWOT и SWOT/TOWS анализ	3,04

Используемые технологии и методы на предприятиях респондентов представлены в таблице 5.

Таблица 5. Используемые технологии и методы на предприятиях респондентов

Метод	Средний балл
CAD	4,02
ERP	3,19
CRM	3,32
CALS	3,08
PLM	3,15

CAD. Недостаточный функционал: нет возможности реализовывать весь спектр задач;

ERP. Многие бизнес-процессы не поддерживаются и не связаны, например, такие, как связи «НИОКР-Производство-Продажи».

CRM. Есть «разрывы» в связях и бизнес-процессах «Маркетинг-Продажи».

Используемые инструменты цифровой трансформации в процессе разработки и вывода на рынок наукоемкой продукции представлены в таблице 6.

Таблица 6. Инструменты цифровой трансформации

№ п.п.	Технология	Средний балл
	Блок: Технология проектирования	
1.	Информационная модель	3,23
2.	Моделирование и оптимизация	3,46
3.	Цифровые двойники	3,05
4.	Корпоративный акселератор	3,8
5.	Интеллектуальная собственность	4,51
	Блок: Технология производства	
6.	Цифровой реверс-инжиниринг	0
7.	Аддитивное производство	3,81
8.	Автоматизация РМ	4,22
9.	Производственная система	3,98
10.	Энергоэффективность	4,02
	Блок: Технология производства	
11.	Цифровая логистика	3,56
12.	Трансфер технологий	0
13.	Партнерство с ОП	3,69
14.	Управление проектами	3,27
15.	Кросс-отраслевая кооперация	3,11

В качестве программы улучшений и повышения уровня эффективности реализации сквозного процесса создания и вывода на рынок наукоемкой продукции.

Заключение

В ходе проведенного исследования была осуществлена оценка эффективности существующих управленческих решений на примере конкретных компаний из различных отраслей. Анализ показал, что успешность управленческих решений определяется совокупностью факторов, среди которых ключевыми являются результативность, экономичность, гибкость, адаптивность и качество используемой информации. Сопоставление управленческих подходов различных компаний позволило выявить как общие закономерности, так и специфические стратегии, которые способствуют достижению высоких результатов в конкретных условиях.

Одним из главных выводов исследования является то, что компании, уделяющие внимание комплексному анализу внешней и внутренней среды,

а также адаптирующие свои управленческие решения в соответствии с изменяющимися условиями, демонстрируют более высокую эффективность. Примеры рассмотренных компаний показали, что успешные решения основываются на глубоком понимании рыночных тенденций, проактивном подходе к управлению рисками и внедрении инноваций.

Полученные результаты могут служить основой для разработки рекомендаций по улучшению управленческой практики в организациях. Применение выявленных лучших практик и учет факторов, влияющих на эффективность, способны существенно повысить конкурентоспособность компании и обеспечить ее устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Литература

1. Генкин А.С. Блокчейн плюс умные контракты: преимущества применения и возникающие проблемы / А.С. Генкин, Л.А. Маврина // Экономика. Бизнес. Банки 2 (19) апрель-июнь 2019 – С. – 14–22
2. Голоскоков Л.В. Концептуальные и правовые основы стратегического управления // Россия: тенденции и перспективы развития. – 2019. – № 14–1. – С. 75–80
3. Гордеева И.В. Необходимость внедрения процессного подхода в организации / И.В. Гордеева, В.С. Николаева // Современные проблемы и пути их решения в науке, производстве и образовании. – Темрюк, 2019. – № 8. – С. 37–41
4. Грибанов Ю.И. Цифровая трансформация бизнеса / Ю.И. Грибанов, М.Н. Руденко. Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. 260 с.
5. Грошева В.А. Влияние функций управления на эффективность организации / В.А. Грошева, М.О. Карпикова, В.А. Сечина // Евразийский юридический журнал. – 2021. – № 11 (162). – С. 515–517
6. Грязнов С.А. Организация и координация как функция управления // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 3/1 (85). – С. 77–80
7. Иванikhина А.Н. Модель реализации стратегии импортозамещения / А.Н. Иванikhина, Н. Н. Шиков // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2020. – № 1 (25). – С. 57–66
8. Капитонов Ю.А., Московкин Д.Л. Расчет расписаний движения наземного общественного транспорта с учетом затруднений в городской дорожной сети // Десятая Всероссийская мультиконференция по проблемам управления (МКПУ-2017). материалы 10-й Всероссийской мультиконференции: в 3 томах. Ответственный редактор И.А. Каляев. – 2017. С. 51–54
9. Колодяжная И.В. Проблемы и перспективы развития инновационной деятельности торговых предприятий // Научный вестник УНУ. – 2015. – Вып. 5. – С. 53–56 http://elibrary.donnuet.edu.ua/623/1/4.%20Kolodyazna_article_2016.pdf
10. Лясников, Н.В. Стратегический менеджмент / Н.В. Лясников, М.Н. Дудин – М.: Кнорус, 2018. – 726 с.
11. Майоров, М. Цифровые технологии в производстве / М. Майоров // Бизнес Журнал. – 2019, URL: <http://business71.ru/?p=modules&modname=news&r=fullnews&id=31258>

EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF EXISTING MANAGEMENT DECISIONS ON THE EXAMPLE OF SPECIFIC COMPANIES

Krugovkykh T.A.

Higher School of Entrepreneurship

In the context of rapid digitalization and a changing external environment, the effectiveness of management decisions is becoming critical for the competitiveness and sustainable development of companies. This study aims to identify the factors influencing the success of management decisions and assess their effectiveness using specific companies from various industries as an example. The main hypothesis of the study suggests that companies that adapt their strategies in response to market changes achieve higher performance indicators. To test the hypothesis, comparative analysis methods and assessment by criteria including flexibility, cost-effectiveness, adaptability, and information quality were used. The analysis revealed common patterns and unique strategies that contribute to success, and proposed best practices that can be applied to improve efficiency in other organizations. The results of the study can serve as a basis for developing recommendations for improving management practices in business.

Keywords: business practice, company, management decision, effectiveness, factors.

References

1. Genkin A.S. Blockchain plus smart contracts: advantages of application and emerging problems / A.S. Genkin, L.A. Mavrina // Economy. Business. Banks 2 (19) April-June 2019 – P. – 14–22
2. Goloskokov L.V. Conceptual and legal foundations of strategic management // Russia: development trends and prospects. – 2019. – No. 14–1. – P. 75–80
3. Gordeeva I.V. The need to implement a process approach in an organization / I.V. Gordeeva, V.S. Nikolaeva // Modern problems and ways to solve them in science, production and education. – Temryuk, 2019. – No. 8. – P. 37–41
4. Gribanov Yu.I. Digital transformation of business / Yu.I. Gribanov, M.N. Rudenko. Moscow: Izdatelsko-torgovaya korporatsiya "Dashkov i K°", 2020. 260 p.
5. Groshcheva V.A. Influence of management functions on the efficiency of the organization / V.A. Groshcheva, M.O. Karpikova, V.A. Sechina // Eurasian Law Journal. – 2021. – No. 11 (162). – P. 515–517
6. Gryaznov S.A. Organization and coordination as a management function // Economy and business: theory and practice. – 2022. – No. 3/1 (85). – P. 77–80
7. Ivanikhina A.N. Model for implementing the import substitution strategy / A.N. Ivanikhina, N.N. Shikov // Economy. Management. Innovations. – 2020. – No. 1 (25). – P. 57–66
8. Kapitonov Yu.A., Moskovkin D.L. Calculation of ground public transport schedules taking into account difficulties in the urban road network // The Tenth All-Russian Multi-Conference on Management Problems (MKPU-2017). Proceedings of the 10th All-Russian Multi-Conference: in 3 volumes. Editor-in-Chief I.A. Kalyaev. – 2017. P. 51–54
9. Kolodyazhnaya I.V. Problems and Prospects for the Development of Innovative Activities of Trade Enterprises // Scientific Bulletin of Ufa National University. – 2015. – Issue 5. – P. 53–56 http://elibrary.donnuet.edu.ua/623/1/4.%20Kolodyazna_article_2016.pdf
10. Lyasnikov, N.V. Strategic Management / N.V. Lyasnikov, M.N. Dudin – M.: Knorus, 2018. – 726 p.
11. Mayorov, M. Digital technologies in production / M. Mayorov // Business Magazine. – 2019, URL: <http://business71.ru/?p=modules&modname=news&r=fullnews&id=31258>

Потребительские предпочтения целевой аудитории высокоскоростных магистралей

Макаренко Екатерина Дмитриевна,
независимый исследователь
E-mail: kate.makarenko2003@mail.ru

Статья посвящена выявлению основных потребностей потребителей высокоскоростной магистрали в России. В ходе исследования были изучены основные категории целевой аудитории проекта – Туристы, которые хотят посетить города России, семьи с детьми, студенты, пенсионеры, предприниматели, которые заинтересованы в деловых поездках между городами. Также были сравнены основные виды транспорта, позволяющие добраться из Москвы в Санкт-Петербург и выделены их основные преимущества и недостатки (стоимость проезда, время в пути, удобство и комфорт). При этом удалось выяснить, что чем больше время в пути, тем ниже стоимость поездки, что логично и целесообразно в данной ситуации.

Для более подробного анализа был проведен опрос целевой аудитории, который помог выяснить, чего хотят пассажиры и с какими болями и переживаниями они сталкиваются. Среди основных потребностей удалось выделить: более низкую стоимость проезда, высокий уровень комфорта, возможность выбора класса-обслуживания, наличие вагона-бистро, экологичность транспорта.

Основные боли будущих пассажиров: высокая цена на билет, при том, что поездка может «не стоить того» из-за большого количества не менее удобных аналогов. В ходе исследований удалось выяснить, что в основном проект высокоскоростных магистралей соответствует практически всем потребностям и желаниям целевой аудитории, однако есть и проблемные моменты, которые проявляются в слишком высокой стоимости билета. Для решения данной проблемы были предложены меры, направленные на внедрение гибкой финансовой системы ценообразования, с помощью которой проект будет наиболее привлекателен в глазах потребителей.

Ключевые слова: высокоскоростные магистрали, потребности целевой аудитории, конкурентные преимущества, карта эмпатии, путь потребителя, проекты, скорость передвижения.

Знание истинных потребностей клиентов является важной частью работы любой компании. На данный момент существует большое количество способов для выявления потребностей, желаний, болей и переживаний целевой аудитории, которые достаточно легко использовать для любого товара или услуги. Высокоскоростные магистрали являются потенциально новым проектом в России и поэтому реализация данной идеи требует тщательного подхода к изучению потребностей и болей потребителей, что даст возможность для формирования максимально эффективного продукта, который будет удовлетворять все желания клиентов.

Проблематика исследования связана с необходимостью проведения анализа, направленного на изучение целевой аудитории продукта и выявления скрытых потребностей, возникающих при взаимодействии с высокоскоростными магистралями. Важно понять, насколько реализуемый проект соответствует потребностям пассажиров и какие коррективы можно внести для повышения результативности.

Исходя из вышесказанного, ключевой вопрос исследования – каковы основные потребности целевой аудитории высокоскоростных магистралей в России? Следовательно, целью работы является изучение потребительских предпочтений целевой аудитории ВСМ.

Согласно поставленной цели, можно сформулировать следующие задачи: во-первых, необходимо изучить целевую аудиторию ВСМ, во-вторых – определить и проанализировать основные потребности потребителей ВСМ, в-третьих – сравнить соответствие проекта с выявленными потребностями, и наконец предложить рекомендации для проекта, с помощью которых можно увеличить соответствие продукта потребностям клиентов.

Для начала рассмотрим, кто же является целевой аудиторией проекта ВСМ. Целевая аудитория ВСМ включает в себя несколько категорий потребителей: 1) Туристы, которые хотят посетить города России 2) Семьи с детьми 3) Студенты 4) Пенсионеры 5) Предприниматели, которые заинтересованы в деловых поездках между городами. Основные критерии клиентов: мужчины и женщины 18–50 лет, преимущественно высшее образование, живущие в крупных городах России (в основном – Москва и Санкт-Петербург), которые имеют основную цель – быстрее и комфортнее добраться до другого города. Чаще всего имеют средний и высокий уровень заработка, в то время как для студентов и пенсионеров важны льготные возможности при поездке.

Как известно, билет на поезд ВСМ будет стоить 8905 рублей, что значительно дороже анало-

гов (авиаперелеты, «Сапсан», «Ласточка», обычный поезд РЖД, автомобиль, маршрутки) [8]. Безусловно это оправдывается более высоким уровнем комфорта, а также высокой скоростью поездов – из Москвы в Санкт-Петербург поезд будет доезжать за 2 часа 15 минут, что значительно быстрее аналогов. Например, «Ласточка» позволяет добраться до Санкт-Петербурга за 5 часов 19 минут, «Сапсан» за 3 часа 48 минут, на автомобиле можно доехать в среднем за 7–9 часов.

В ходе исследования был проведен опрос целевой аудитории, касательно выявления основных потребностей и желаний, которые потребители ожидают от нового проекта.

- Опрос включал в себя следующие вопросы:
- 1) Как часто вы путешествуете из Москвы в Санкт-Петербург?
 - 2) Что вы ожидаете от нового высокоскоростного поезда ВСМ?
 - 3) Какие основные неудобства вы испытываете при поездке на обычном поезде?
 - 4) Готовы ли вы платить за билет ВСМ заявленную стоимость (8905 рублей)?
 - 5) Какую цену вы считаете более подходящей?
 - 6) Готовы ли вы платить больше, если новый поезд имеет более высокую скорость передвижения (2 часа 15 минут)?

По результатам исследования удалось узнать, что только 56% опрошенных (из общего количества 210 человек) готовы платить такую цену за обычный билет, в то время как остальная часть (39%) «за ту же стоимость лучше приобретет билет на обычный поезд, но классом обслуживания выше», а 5% затрудняются ответить. Например, поездка Москва-Санкт-Петербург с классом обслуживания «Бизнес-класс» на поезде «Ласточка» может обойтись в среднем в 6995 рублей, что значительно ниже стоимости билета на ВСМ [8] (рис. 1).



Рис. 1. Готовность целевой аудитории платить за билет 8905 рублей

При этом важно также оценить ответы на вопрос «Какую цену вы считаете более подходящей?». Это поможет в дальнейшем сформировать наиболее эффективное финансовое решение для проекта, чтобы повысить его соответствие потребностям (рис. 2).

Можно сделать вывод, что большинство опрошенных (58%) считают наиболее привлекательной стоимостью от 6000 до 7000 рублей.



Рис. 2. Наиболее привлекательная стоимость билета ВСМ

В то же время среди основных потребностей удалось выделить: более низкую стоимость проезда, высокий уровень комфорта, возможность выбора класса-обслуживания, наличие вагона-бистро, экологичность транспорта (рис. 3).



Рис. 3. Основные потребности целевой аудитории ВСМ

Можно сделать вывод, что в основном новый проект по строительству ВСМ соответствует запросам целевой аудитории, что делает его достаточно привлекательным в глазах будущих потребителей. В проекте заявлено, что поезд будет включать в себя вагон-бистро, несколько классов обслуживания, высокий уровень комфорта, а также высокий уровень экологичности, что отметили большинство опрошенных (88%) [2]. Как оказалось, экология действительно играет важную роль для будущих пассажиров, что повышает привлекательность ВСМ в их глазах. Однако в то же время клиенты выделяют один недостаток – высокая стоимость проезда, которая намного выше других видов железнодорожного транспорта (ж/д поезд, «Сапсан», «Ласточка», «Аврора»).

В следующей таблице сравним среднюю цену на билет данных видов транспорта (табл. 1).

Таблица 1. Сравнение средней стоимости билета данных видов ж/д транспорта

Вид ж/д транспорта	Стоимость билета, руб.
ВСМ	8905
Ж/д поезд	2300
Сапсан	3700
Ласточка	1500
Аврора	2400

Безусловно другие виды транспорта имеют также и более долгое время следования, однако стоимость билета значительно ниже ВСМ, из-за чего потребители могут отдавать предпочтение именно им.

Рассмотрим основные идеи, которые можно реализовать в проекте для повышения соответствия запросам будущих пассажиров:

- 1) Безусловно наиболее подходящим решением будет создание гибкой системы ценообразования, которая будет изменяться в зависимости от уровня спроса на поездку в тот или иной момент.

Такой способ уже используют авиакомпании, что позволяет сформировать благоприятную стоимость на билеты и сохранить уровень спроса со стороны пассажиров на пользование именно этим видом транспорта. Например, если загруженность поезда составляет менее 40%, то дополнительная скидка к стоимости билета будет составлять 15%. При этом чем больше загруженность поезда, тем меньшая скидка на билет будет предложена пассажирам.

Для реализации данной идеи необходимо приобрести лицензию на специальную систему динамического ценообразования, которая будет анализировать уровень бронирований поездки и адаптировать стоимость на билет исходя из предоставленных заранее данных.

Основные преимущества[5]:

- Увеличение объема продаж без повышения расходов
- Увеличение срока окупаемости проекта (благодаря большей загруженности поезда)
- Повышение конкурентоспособности благодаря улучшению клиентского опыта (соответствие запросам целевой аудитории)

Стоимость такой системы составляет 239 000 рублей в месяц с учетом обслуживания и технической поддержки или 2 868 000 рублей в год, что отлично вписывается в бюджет проекта ВСМ. При этом по аналитическим подсчетам подобная система динамического ценообразования позволяет увеличить доходы компании на 32,3%, что благоприятно повлияет на сокращение срока окупаемости и тем самым увеличит привлекательность проекта в глазах инвесторов, что является важной задачей еще на этапе строительства и проектирования ВСМ [7].

Также очень важно создать льготные тарифы для групп, студентов, пенсионеров. Как удалось выяснить, льготные категории граждан также являются целевой аудиторией проекта, и поэтому важно адаптировать ценообразование под их запросы. Например, можно предоставлять дополнительную скидку 10% от стоимости билета в зависимости от уровня спроса на тот или иной момент времени.

Например, текущий спрос на поездку составляет 30%, что снижает общую стоимость билета на 15% для обычных пассажиров, и на 25% для льготных категорий граждан.

На данном примере приведем примерные расчеты стоимости билета:

$$0,15 \times 8905 = 1\,335,75 \text{ рублей}$$

$8905 - 1\,335,75 = 7\,569,25$ рублей для обычных пассажиров при уровне спроса 30%

$$0,25 \times 8905 = 2\,226,25 \text{ рублей}$$

$8905 - 2\,226,25 = 6\,678,75$ рублей для льготных пассажиров при уровне спроса 30%

Можно сделать вывод, что данная стоимость билета отлично вписывается в рамки наиболее подходящей цены (рисунок 2), что позволяет увеличить соответствие проекта ВСМ основным запросам целевой аудитории.

В ходе проведения исследования удалось выяснить, что целевая аудитория высокоскоростной магистрали в России имеет следующие ожидания от проекта: более низкая стоимость проезда, высокий уровень комфорта, возможность выбора класса-обслуживания, наличие вагона-бистро, экологичность транспорта. Единственное несоответствие – цена на билет, которая исходя из проведенного опроса не подходит 39% потребителей.

Для решения данной проблемы в работе была предложена система динамического ценообразования, которая позволит анализировать уровень бронирований поездки и адаптировать стоимость на билет исходя из предоставленных заранее данных. Ее стоимость вписывается в рамки бюджета проекта и позволит не только увеличить продажи и снизить срок окупаемости проекта, но и увеличить потребительскую лояльность, повысит доверие и укрепит взаимоотношения между новым проектом в России и его целевой аудиторией, что благоприятно позволяет на дальнейшее развитие ВСМ.

Литература

1. В. Г. Рыбкин, В. В. Романов О проекте ВСМ Москва– Санкт-Петербург // Транспорт Российской Федерации. Журнал о науке, практике, экономике. 2009. № S. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-proekte-vsm-moskva-sanktpeterburg> (дата обращения: 01.04.2025).
2. Всё, что экологи хотели знать о ВСМ, но боялись спросить: <https://mosgiprotans.ru/rus/news/219/> (Дата обращения: 31.03.2025)
3. ВСМ Две столицы: <https://vsm-2-столицы.рф/#route> (Дата обращения: 31.03.2025)
4. Высокоскоростные поезда (новый проект) I Пассажирам: <https://stoi.mos.ru/news/chietyriehorodskikh-vokzala-stanut-ostanovochnymi-punktami-vsm-1-v-moskve> (Дата обращения: 01.04.2025)
5. Инструменты коррекции цен и ценового содействия продажам: <https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/pricing/adaptation.htm> (Дата обращения: 01.04.2025)
6. Муратов Д.Г. Проект высокоскоростной магистрали Москва – Санкт Петербург // Транспорт Российской Федерации. Журнал о науке, практике, экономике. 2011. № 1 (32). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proekt-vysokoskorostnoy>

magistrali-moskva-sankt-peterburg (дата обращения: 01.04.2025).

7. Облачная система динамического ценообразования Imprice: <https://imprice.ru> (Дата обращения: 01.04.2025)
8. Стала известна стоимость билета на высокоскоростной поезд из Москвы в Петербург. Источник: <https://объясняем.рф/articles/news/stala-izvestna-stoimost-bileta-na-vysokoskorostnoy-poezd-iz-moskvy-v-peterburg/#> (Дата обращения: 30.03.2025)
9. Стоимость поездки: <https://www.rzd.ru/ru/9318> (Дата обращения: 30.03.2025)
10. Участники строительства ВСМ Москва – Санкт-Петербург подписали документы, обеспечивающие финансовое закрытие проекта: <https://rlw.gov.ru/news/document/23856> (Дата обращения: 01.04.2025)

CONSUMER PREFERENCES OF THE TARGET AUDIENCE OF HIGH-SPEED HIGHWAYS.

Makarenko E.D.

Financial University under the Government of the Russian Federation

The article is devoted to identifying the main needs of consumers of high-speed railways in Russia. During the study, the main categories of the target audience of the project were studied – Tourists who want to visit Russian cities, families with children, students, pensioners, entrepreneurs who are interested in business trips between cities. The main types of transport that allow you to get from Moscow to St. Petersburg were also compared and their main advantages and disadvantages (fare, travel time, convenience and comfort) were highlighted. At the same time, it was possible to find out that the longer the travel time, the lower the cost of the trip, which is logical and appropriate in this situation. For a more detailed analysis, a survey of the target audience was conducted, which helped to find out what passengers want and what pains and worries they face. Among the main needs, it was possible to highlight: lower cost of travel, high level of comfort, the ability to choose the class of service, the presence of a bistro car, environmental friendliness of transport. The main pain points of future passengers are the high ticket price, while the trip may not be worth it due to the large number of equally convenient analogues. During the

research, it was possible to find out that the high-speed highway project basically meets almost all the needs and desires of the target audience, but there are also problematic aspects that manifest themselves in the excessively high ticket price. To solve this problem, measures were proposed aimed at introducing a flexible financial pricing system, with the help of which the project will be most attractive in the eyes of consumers.

Keywords: high-speed highways, target audience needs, competitive advantages, empathy map, consumer journey, projects, travel speed.

References

1. V.G. Rybkin, V.V. Romanov About the Moscow-Saint Petersburg HSR project // Transport of the Russian Federation. Magazine about science, practice, economics. 2009. No. S. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-proekte-vsm-moskva-sanktpeterburg> (date of access: 01.04.2025).
2. Everything that environmentalists wanted to know about the HSR, but were afraid to ask: <https://mosgiptotrans.ru/rus/news/219/> (date of access: 31.03.2025)
3. HSR Two capitals: <https://всМ-2-столицы.рф/#route> (date of access: 31.03.2025)
4. High-speed trains (new project) I For passengers: <https://stroim.su/news/chietyrie-ghorodskikh-vokzala-stanut-ostanovochnymi-punktami-vsm-1-v-moskvie> (Accessed: 01.04.2025)
5. Price correction and price promotion tools for sales: <https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/pricing/adaptation.htm> (Accessed: 01.04.2025)
6. Muratov D.G. Moscow – St. Petersburg high-speed highway project // Transport of the Russian Federation. Journal of science, practice, economics. 2011. No. 1 (32). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proekt-vysokoskorostnoy-magistrali-moskva-sankt-peterburg> (Accessed: 01.04.2025).
7. Imprice cloud dynamic pricing system: <https://imprice.ru> (Accessed: 01.04.2025)
8. The cost of a ticket for a high-speed train from Moscow to St. Petersburg has become known. Source: <https://объясняем.рф/articles/news/stala-izvestna-stoimost-bileta-na-vysokoskorostnoy-poezd-iz-moskvy-v-peterburg/#> (Accessed: 30.03.2025)
9. Cost of travel: <https://www.rzd.ru/ru/9318> (Accessed: 30.03.2025)
10. Participants in the construction of the Moscow-St. Petersburg HSR signed documents ensuring the financial closure of the project: <https://rlw.gov.ru/news/document/23856> (Accessed: 01.04.2025)

Цифровые финансовые решения для предприятий кондитерской фуд-флористики: опыт, практики и влияние на отрасль

Мишин Денис Александрович,

руководитель редакционно-издательского отдела,
ООО «Высшая Школа Образования»
E-mail: 9651530@gmail.com

Куровский Станислав Валерьевич,

руководитель научно-исследовательского подразделения,
ООО «Высшая Школа Образования»
E-mail: 8917564@gmail.com

Попов Антон Игоревич,

индивидуальный предприниматель, основатель и владелец
компании «Цветочный бар «Небо»
E-mail: anton1popov@yandex.ru

В статье обобщён авторский опыт по продвижению и развитию бизнеса в отрасли кондитерской фуд-флористики. Показаны ключевые цифровые инструменты для управления финансами для предприятий кондитерской фуд-флористики, рассмотрены механизмы онлайн-контроля бизнеса и устранение «узких мест» и этические аспекты цифровизации финансового управления в сфере кондитерской фуд-флористики, а также указаны долгосрочные сценарии для развития предприятий кондитерской фуд-флористики с учётом новейших цифровых финансовых решений. Предложенные подходы ориентированы на создание устойчивой финансовой модели, которая обеспечивает уменьшение вероятности возникновения ошибок при планировании бюджета, а также повышение эффективности использования ресурсов. Интеграция автоматизированных систем позволяет улучшить управление бизнес-операциями и добиться предсказуемости финансовых результатов. Материал исследования адресован руководителям предприятий кондитерской фуд-флористики, заинтересованным в современных цифровых решениях, которые способны адаптировать бизнес к изменяющимся условиям рынка и развить их конкурентные позиции.

Ключевые слова: кондитерская фуд-флористика, финансовые решения, цифровизация, управление затратами, онлайн-контроль, инновационные технологии.

Введение

Современные предприятия кондитерской фуд-флористики сталкиваются с новыми вызовами, связанными с управлением финансами в условиях цифровой трансформации и высокой конкурентности рынка. Различные бизнес-операции в этой отрасли характеризуются уникальными затратами, включающими в себя редкие ингредиенты, дорогостоящую упаковку и значительную долю ручного труда, что делает финансовую оптимизацию важнейшим инструментом для повышения устойчивости бизнеса [1]. Проблемы контроля расходов, прогнозирования доходов и устранения «узких мест» требуют комплексных цифровых решений, способных обеспечить прозрачность и точность финансовых потоков на всех этапах бизнес-процессов [2].

Цель исследования заключается в разработке и обосновании использования ключевых цифровых инструментов управления финансами, которые позволят предприятиям кондитерской фуд-флористики оптимизировать свои бизнес-процессы. Задачи исследования включают в себя определение основных финансовых инструментов, создание механизма онлайн-контроля и анализ перспектив развития отрасли с учётом внедрения новейших цифровых решений.

Результаты и обсуждение

Опыт внедрения цифровых решений показывает, что даже в условиях высокой креативной вариативности кондитерской фуд-флористики управление финансами может быть выстроено с высокой степенью точности и прозрачности. Для этого целесообразно адаптировать доступные инструменты под специфику отрасли, а также интегрировать их в повседневные бизнес-процессы таким образом, чтобы они органично сочетались с творческими задачами и оперативными требованиями производства. Рассмотрение ключевых цифровых инструментов позволит выделить наиболее эффективные подходы для их практического использования.

Ключевые цифровые инструменты для управления финансами для предприятий кондитерской фуд-флористики

Финансовый учет в отрасли кондитерской фуд-флористики — это, несомненно, основа для поддержания стабильности и творческого роста. Ведь для того, чтобы создавать уникальные букеты и десерты, следует понимать, как грамотно распределять ресурсы и анализировать затраты. Первым и, наверное, самым доступным инструментом для небольших

производств стали облачные платформы для учета доходов и расходов. Такие программы позволяют отслеживать, сколько средств было вложено в закупку ингредиентов, оформление упаковки и оплату труда [3]. Их ключевое преимущество – это возможность работы в реальном времени, когда все данные о поступлениях и тратах моментально обновляются, а владелец бизнеса всегда знает, сколько денег остаётся на развитие бизнеса [4].

Не менее важным является и использование простых мобильных приложений для управления заказами [5], [6]. Для флористов-кондитеров это особенно удобно: в мобильных приложениях можно фиксировать заказы клиентов, сразу вносить данные о необходимых материалах и рассчитывать стоимость проекта [7]. Например, если заказчик выбирает эксклюзивные декорации из карамели, программа автоматически пересчитывает себестоимость и рекомендует цену, которая сохраняет рентабельность, что освобождает от лишней бумажной волокиты и предоставляет возможность сосредоточиться на создании уникальных композиций.

Третий инструмент, который можно считать незаменимым, – это системы автоматизации платежей. С их помощью можно отслеживать, какие заказы были оплачены, а какие ещё находятся в ожидании. Особенно полезным является здесь то, что такие системы легко интегрируются с банками, что позволяет автоматически учитывать комиссии за переводы и избегать ошибок при расчете итоговой прибыли. Кроме того, клиентам становится проще оплачивать услуги предприятий кондитерской фуд-флористики: они могут выбрать удобный способ (карта, электронный кошелек или QR-код).

Для управления запасами отлично зарекомендовали себя простые электронные таблицы с интеграцией в облачные сервисы. Конечно, это не что-то сверхтехнологичное, однако для небольших студий малого бизнеса, в которых важен контроль за редкими ингредиентами, это, по сути, идеальный вариант. Электронные таблицы помогают учитывать остатки, которые используются только в уникальных проектах. Когда данные о запасах всегда под рукой, гораздо легче планировать закупки и избегать такой ситуации, когда материал заканчивается, что, как это часто случается, в самый неподходящий момент [8].

Ещё одно полезное решение – платформы для создания отчетов о финансовых показателях. Они просты в использовании, но при том выводят информацию в наглядном виде (графики, таблицы, диаграммы, что позволяет оценивать текущую прибыль и видеть, какие услуги приносят больше дохода, а какие, возможно, требуют оптимизации [9]. Так, если в отчетах видно, что индивидуальные заказы на съедобные букеты дают низкую маржинальность, можно пересмотреть подход к их ценообразованию или рекламе.

Также большое внимание стоит уделить базовым CRM-системам, которые помогают работать с клиентами и фиксировать всю финансовую информацию по каждому заказу, что не только улучшает планиро-

вание и позволяет сохранять такие важные детали, как предпочтения клиента, сроки выполнения заказов или специальные условия [10]. Благодаря этим системам финансовый контроль становится прозрачным, а сама работа – более структурированно.

Таким образом, можно обобщить рассмотренные цифровые инструменты для управления финансами для предприятий кондитерской фуд-флористики (табл. 1).

Таблица 1. Ключевые цифровые инструменты для управления финансами для предприятий кондитерской фуд-флористики

Цифровой инструмент	Значение для кондитерской фуд-флористики
Облачные платформы	Учет затрат, прогнозирование, обновление данных в реальном времени
Мобильные приложения	Управление заказами, расчет стоимости, автоматизация учёта
Системы автоматизации платежей	Контроль оплат, интеграция с банками, удобство для клиентов
Электронные таблицы	Управление запасами, контроль редких материалов, планирование закупок
Платформы для отчетности	Анализ прибыли, наглядные данные, выявление услуг с низкой маржинальностью
CRM-системы	Финансовая информация по заказам, структурирование процессов

Источник: авторская разработка

Механизмы онлайн-контроля бизнеса и устранение «узких мест». В условиях работы кондитерской фуд-флористики прозрачность бизнес-процессов и контроль над ключевыми этапами деятельности играют очень важную роль. Для своевременного выявления «узких мест» требуется не просто инструментов учета, а систем, которые дают возможность мгновенно реагировать на проблемы, что уменьшает потери. Например, простой в использовании онлайн-доступ к сводной информации о заказах, текущих запасах и статусе выполнения позволяет отслеживать процесс и быстро находить точки сбоя.

Следует начать с того, что основной задачей механизма онлайн-контроля является синхронизация между производственными и управленческими функциями [11]. Так, если флорист-кондитер видит, что определенный материал заканчивается, он может передать информацию в систему для автоматического уведомления отдела закупок. Таким образом, получается избегать ситуаций, когда работа останавливается вследствие нехватки необходимых ингредиентов.

Устранение «узких мест» в производстве начинается с их диагностики. Простое решение – использование цифровых панелей, на которых флористы-кондитеры могут помечать статус своих задач. Если определенный заказ задерживается, программа фиксирует это, что позволяет руководителю увидеть, где именно происходит задержка, что обеспечивает гибкость и создает более надёжные условия для точного планирования.

Существенным преимуществом онлайн-контроля является возможность работы с графиками загрузки [12]. Благодаря специальным визуализациям можно сразу понять, какое из направлений перегружено. В практике предприятий кондитерской фуд-флористики часто используется цветовая индикация, которая помогает оперативно оценить, какие ресурсы используются на полную мощность, а с какими есть проблемы. Для предприятий кондитерской фуд-флористики это экономит время и силы, так как действия по перераспределению задач становятся довольно очевидными.

Один из сложных этапов в фуд-флористике – доставка продукции. Здесь онлайн-контроль необходим для того, чтобы следить за временем отправки и прибытия заказов. Для этой цели на нескольких предприятиях были внедрены GPS-решения, которые показывают маршрут каждого курьера и предполагаемое время доставки. Когда что-то идет не так, система предлагает альтернативные маршруты, что помогает уменьшить задержки и избежать жалоб клиентов.

Говоря о финансовом контроле, можно отметить, что онлайн-платформы предоставляют возможность в режиме реального времени видеть движение средств, которые распределяются между производством, закупками и логистикой [13]. Так, в случае если обнаруживается превышение бюджета на определенном этапе, система сразу сигнализирует об этом, что помогает анализировать причины перерасхода и устранять их уже на стадии выполнения задачи.

Важна и автоматизация отчетности: вся информация о заказах, расходах и выполнении задач стекается в один инструмент, что значительно упрощает составление итоговых отчетов. Таким образом, можно закончить часы работы, которые раньше тратились на ручную сверку данных, и снизить риски.

Наконец, важным шагом в устранении «узких мест» является настройка системы напоминаний и предупреждений [14]. В частности, в случае нарушения графика поставок или изменения состава заказов, можно получить уведомления, оповещающие о необходимости оперативного принятия решений, что особенно важно в периоды повышенной загрузки, когда требуется максимальная концентрация и координация всех участников процесса.

Таким образом, можно обобщить рассмотренные механизмы онлайн-контроля бизнеса и устранение «узких мест» в рамках управления финансами для предприятий кондитерской фуд-флористики (табл. 2).

Представленные механизмы онлайн-контроля бизнеса и устранения «узких мест», хотя и кажутся базовыми, дают ключ к развитию – прозрачные бизнес-процессы, предсказуемость и точность в каждом действии.

Долгосрочные сценарии для развития предприятий кондитерской фуд-флористики с учётом новейших цифровых финансовых решений

Размышляя о будущем кондитерской фуд-флористики, становится очевидным, что цифровые финансовые решения будут не только частью бизне-

са, но и крепким фундаментом для формирования устойчивых моделей его роста. Впереди – эпоха полностью автоматизированного анализа данных, более тесная интеграция между управленческими процессами и клиентским опытом, а также переход к адаптивным бизнес-стратегиям, которые будут основаны на точных прогнозах и расчётах [15].

Первое, что видится в перспективе, – это использование интеллектуальных платформ для анализа потоков средств в реальном времени. В настоящее время предприятия кондитерской фуд-флористики уже пользуются инструментами, которые помогают учитывать текущие затраты; в будущем же такие платформы смогут предлагать сценарии оптимизации, выявлять потенциальные риски в операционной деятельности и советовать решения на основе текущих данных, что даст возможность даже небольшим предприятиям оперативно реагировать на изменения на рынке, уменьшать непредвиденные издержки и сохранять конкурентоспособность (табл. 2).

Таблица 2. Ключевые механизмы онлайн-контроля бизнеса и устранение «узких мест» в рамках управления финансами для предприятий кондитерской фуд-флористики

Механизм	Значение для кондитерской фуд-флористики
Сводная информация о заказах	Контроль этапов выполнения, минимизация задержек, снижение рисков
Автоматические уведомления	Своевременное пополнение запасов, синхронизация закупок
Цифровые панели задач	Диагностика проблем, прозрачность процессов, гибкость планирования
Визуализация загрузки ресурсов	Оценка производительности, перераспределение задач, экономия времени
GPS-решения для доставки	Оптимизация маршрутов, сокращение задержек, повышение клиентской лояльности
Платформы контроля бюджета	Реализация финансовой прозрачности, предотвращение перерасходов
Автоматизация отчетности	Упрощение анализа данных, снижение ошибок, ускорение принятия решений
Системы напоминаний и предупреждений	Реагирование на изменения, улучшение координации в пиковые периоды

Источник: авторская разработка

Другим направлением, по всей вероятности, станет переход к гибридным системам учета, которые объединят в себе стандартные бухгалтерские процедуры с финансовым моделированием. Для фуд-флористов это особенно важно, так как они работают и с классическими расходами, и с нестандартными статьями затрат (ручная работа или сезонные закупки уникальных ингредиентов).

Новые системы смогут автоматически прогнозировать распределение ресурсов, опираться на прошлый опыт и учитывать текущие тенденции, что упростит планирование и исключит лишние траты.

Ещё один долгосрочный сценарий связан с расширением возможностей электронных площадок для закупок. В условиях нестабильных цен на материалы и сложностей с логистикой такие платформы, весьма вероятно, помогут выбирать поставщиков по выгодным условиям, заключать долгосрочные контракты, а также обеспечивать стабильность финансовых потоков. Появление автоматических систем сравнения предложений позволит фуд-флористам экономить время и средства, направлять усилия на разработку новых идей и дизайн композиций.

На горизонте также видится появление платформ, которые будут связывать различные аспекты бизнеса в единую экосистему. Так, системы, которые одновременно отслеживают заказы, анализируют финансовую статистику и управляют производственными процессами, смогут стать основой для полной цифровизации предприятий кондитерской фуд-флористики. Для флористов-кондитеров это значит, что управлять будет проще, и можно будет сосредоточиться на главном – создании уникальных продуктов, которые радуют клиентов.

Кроме того, можно предположить, что развитие цифровых технологий приведет к более точным инструментам для оценки рентабельности проектов. В настоящее время бизнес сталкивается с ситуациями, когда реальная прибыльность сложно прогнозируется вследствие воздействия множества факторов. В будущем системы смогут предлагать автоматический расчёт рентабельности ещё на этапе планирования, что позволит более взвешенно подходить к выбору заказов и исключать те, что потенциально убыточны.

Важную роль также скорее всего будет играть и интеграция с клиентскими интерфейсами. Стандартом станут удобные приложения, которые позволяют клиентам выбирать продукты и предлагают опции оплаты, доставки и постпродажного обслуживания. Такие решения помогут удерживать лояльных заказчиков, создавать комфортные условия для взаимодействия с продукцией кондитерской фуд-флористики.

И наконец, будущее неизбежно связано с повышением прозрачности бизнеса. Цифровые финансовые решения смогут показать, как каждая копейка расходуется в процессе производства, что повысит доверие между всеми участниками – от сотрудников до клиентов. В долгосрочной перспективе это укрепит репутацию и поможет вывести фуд-флористику на новый уровень развития, который ранее казался попросту недостижимым.

Также можно рассмотреть этические аспекты цифровизации финансового управления в сфере кондитерской фуд-флористики, которые становятся всё более актуальными, поскольку цифровизация бизнес-процессов затрагивает как внутренние механизмы управления, так и внешние отношения

с клиентами, поставщиками и сотрудниками. Особенность кондитерской фуд-флористики заключается в её креативном характере, так как в ней технологии пересекаются с творческим трудом, и это создаёт этические вызовы.

Во-первых, цифровизация неизбежно связана с обработкой и хранением большого объёма данных, включая финансовую информацию клиентов и поставщиков. Вопрос конфиденциальности данных приобретает особое значение в условиях, когда даже небольшие компании обязаны соблюдать международные стандарты защиты информации.

Во-вторых, стремление к автоматизации нередко вызывает вопросы о справедливом распределении ресурсов между творческим и техническим вкладом. В кондитерской фуд-флористике высокую ценность представляют авторские работы, поэтому цифровые инструменты должны не заменять человека, а лишь дополнять его усилия. Появляется необходимость создания условий, при которых технологии станут помощником, а не угрозой для уникального вклада сотрудников.

Взаимодействие с клиентами посредством цифровых платформ также порождает новые этические вопросы. Так, доступ к инструментам для автоматического расчёта стоимости и предложения альтернативных вариантов заказа облегчает процесс принятия решений, однако нужен прозрачный подход. Так, манипуляция данными или преднамеренное завышение себестоимости могут показаться выгодной, однако она подрывает основы долгосрочного сотрудничества и формирует отрицательное впечатление о компании.

Большое внимание должно уделяться и экологическим аспектам финансовой цифровизации. Инструменты, помогающие снизить издержки и уменьшить материальные потери, становятся частью более широкого вопроса об устойчивом развитии бизнеса.

Кондитерская фуд-флористика работает с редкими ингредиентами, поэтому, по сути, несёт моральную ответственность за уменьшение отходов, что напрямую связано с вопросами оптимального финансового учёта. Интеграция цифровых систем должна быть направлена на улучшение контроля над ресурсами – для того, чтобы обеспечить как экономическую, так и экологическую целесообразность.

Наконец, следует отметить, что сама по себе цифровизация не решает проблему этичности, а лишь делает её более видимой. Компании, внедряющие цифровые системы управления финансами, должны помнить и понимать, что этика начинается с внутренней культуры. Если в основе бизнеса лежат честность, уважение и забота о клиенте, то даже в высокотехнологичной среде эти ценности будут определять успешность компании. С другой стороны, использование технологий для обхода ответственности неизбежно приведёт к репутационным потерям, что особенно важно в сфере, в которой эмоциональный отклик на продукт часто оказывается значимым фактором успешности его реализации.

Таким образом, отрасль ждёт трансформация, которая изменит как сами бизнес-процессы, так и восприятие роли финансов в создании гастрономических шедевров. Итак, можно обобщить результат исследования:

- Практическое применение цифровых финансовых решений на предприятиях кондитерской фуд-флористики показывает, что интеграция таких базовых инструментов, как автоматизация платежей и управление финансовыми потоками, обеспечивает удобство ведения операций и высокий уровень адаптации бизнеса к современным условиям. Основываясь на реальном опыте студий и производственных мастерских, которые внедрили цифровые платформы, удалось добиться снижения затрат на операционные процессы, ускорить обработку заказов и улучшить взаимодействие с клиентами. Опыт показывает, что даже небольшие компании с небольшим бюджетом могут успешно реализовывать цифровые финансовые инструменты, если они адаптированы под их потребности.
- Реализация цифровых финансовых решений в отрасли строится на двух ключевых направлениях: упрощении ежедневных операций и стратегическом планировании. Среди успешных практик – внедрение приложений для управления заказами, которые синхронизируются с системами учёта, и создание аналитических панелей для контроля расходов. Практическая ценность этих решений заключается в возможности интеграции с уже существующими бизнес-процессами. Отдельно стоит отметить, что применение облачных технологий позволяет сохранить гибкость при расширении бизнеса. Приведённые практики доказывают, что цифровизация становится стратегическим преимуществом, а не просто инструментом бизнеса.
- Цифровые финансовые решения меняют подход к управлению кондитерской фуд-флористикой, они выводят отрасль на новый уровень прозрачности и предсказуемости. Во-первых, они способствуют устранению зависимости от человеческого фактора, что особенно важно для стабильного контроля над затратами и распределением ресурсов. Во-вторых, автоматизация бизнес-процессов и интеграция финансовых инструментов позволяет формировать более точные прогнозы рентабельности, что укрепляет позиции компаний на рынке. Кроме того, цифровизация финансов оказывает влияние на развитие стандартов отрасли, внедряет новые подходы к взаимодействию с клиентами и поставщиками, что способствует повышению общей конкурентоспособности. В долгосрочной перспективе именно цифровые решения становятся основой для формирования устойчивых бизнес-моделей, которые снижают риски и поддерживают творческую составляющую предприятий. Влияние таких решений распространяется не только на внутренние процессы компаний, но и на общий вектор развития фуд-флористики.

Выводы

В статье показано, что применение цифровых решений позволяет кондитерской фуд-флористике оптимизировать финансовые процессы и трансформировать общую бизнес-модель, что делает её более адаптивной и устойчивой. Интеграция инструментов управления затратами, систем онлайн-контроля и методов анализа данных открывает новые возможности для предприятий в этой сфере.

В рамках работы предприятий кондитерской фуд-флористики были разработаны и обоснованы практические механизмы, которые помогают устранить «узкие места», повысить прозрачность бизнес-операций и уменьшить финансовые риски, что предоставило бизнесу уверенность в управлении сложными процессами и сохранило его уникальный творческий потенциал.

Предложенные долгосрочные сценарии развития, учитывающие новейшие цифровые финансовые решения, формируют основу для стратегического планирования в отрасли. Прогнозирование затрат, использование гибридных систем учёта и разработка экосистемы полного контроля позволяют предприятиям кондитерской фуд-флористики современно реагировать на рыночные изменения и формировать новые стандарты работы. В совокупности это формирует уникальное конкурентное преимущество для компаний, повышает их рентабельность и укрепляет их позиции на рынке.

Литература

1. Воронцов Н. В., Афанасьев В.Я. Повышение конкурентоспособности и устойчивости организации в условиях цифровизации на базе кадрового потенциала // E-Management. – 2022. – Т. 5. – № 2. – С. 127–135.
2. Красина Е.Н. Современный мониторинг как действенный инструмент выявления «узких мест» бизнес-процессов высокотехнологичных предприятий // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. – 2022. – Т. 8. – № 3. – С. 59–66.
3. Шуняев Г.Н., Куровский С.В., Мишин Д.А., Раевский Н.А., Скуридин М.Д. Характеристика цифровой трансформации внутреннего контроля в предпринимательстве // Финансовые рынки и банки. – 2024. – № 8. – С. 224–230.
4. Куровский С. В., Мишин Д.А., Воробьев К.В. Цифровая трансформация компаний как новая парадигма менеджмента // Финансовые рынки и банки. – 2025. – № 1. – С. 291–299.
5. Анисимов А.Ю. Формирование лояльности при заказах через мобильные приложения // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли. – 2017. – С. 3–8.
6. Куровский С.В., Мишин Д.А., Маринин А.К., Бурдик В., Куровская М.А. К вопросу об экономической эффективности мобильных прило-

- жений маркетплейсов // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 12(173). – С. 1165–1173. – DOI 10.34925/EIP.2024.173.12.209.
7. Куровский С.В., Мишин Д.А., Маринин А.К., Бурдик В., Куровская М.А. К вопросу о том, как построить банковское мобильное приложение для увеличения лояльности пользователей // Экономика строительства. – 2024. – № 10. – С. 331–335.
 8. Ишанходжаева Д. Э., Азизова М.И. Применение инновационного интеллекта и аналитика в бизнесе в хозяйственных субъектах // Экономика и социум. – 2021. – № 5–1 (84). – С. 951–954.
 9. Раменская Л. А. К вопросу об определении показателей развития экосистем бизнеса на основе цифровых платформ // Управленческий учет. – 2021. – № 11–1. – С. 92–99.
 10. Алешенков А. М., Преображенский К.А. Обзор рынка CRM-систем в России и мире: тенденции и развитие // Современные проблемы лингвистики и методики преподавания русского языка в вузе и школе. – № 37. – С. 846–850.
 11. Сироткин А. А., Хмара А.В. Цифровая логистика: практика крупных компаний // Совершенствование техники и технологий железнодорожного транспорта и подготовка кадров для транспортной отрасли. – 2022. – С. 29–37.
 12. Музафаров Э. Р., Филькин Н.М., Музафаров Р.С. Разработка математической модели и оптимизация загрузки производственных мощностей предприятия // Автомобилестроение: проектирование, конструирование, расчет и технологии ремонта и производства. – 2021. – С. 257–283.
 13. Куровский С.В., Мишин Д.А., Савин Д.А., Корнилов С.А., Куровская М.А. Инновации в закупочной деятельности: пути повышения эффективности и снижения рисков // Финансовые рынки и банки. – 2024. – № 9. – С. 30–37.
 14. Барина А. А. К вопросу об автоматизации оперативной отчетности для закупочной деятельности предприятия // Студенческая наука: актуальные вопросы, достижения и инновации. – 2022. – С. 14–17.
 15. Ng K. K. H. et al. A systematic literature review on intelligent automation: Aligning concepts from theory, practice, and future perspectives // Advanced Engineering Informatics. – 2021. – Vol. 47. – P. 1–15.

DIGITAL FINANCIAL SOLUTIONS FOR CONFECTIONERY AND FOOD FLORISTRY ENTERPRISES: EXPERIENCE, PRACTICES AND IMPACT ON THE INDUSTRY

Mishin D.A., Kurovsky S.V., Popov A.I.

Higher School of Education, Flower Bar Nebo company

The article summarizes the author's experience in business promotion and development in the confectionery food floristry industry. The key digital financial management tools for confectionery food floristry enterprises are shown, the mechanisms of online business control and the elimination of "bottlenecks" and ethical aspects of digitalization of financial management in the field of confectionery food floristry are considered, and long-term scenarios for the devel-

opment of confectionery food floristry enterprises are indicated, taking into account the latest digital financial solutions. The proposed approaches are aimed at creating a sustainable financial model that reduces the likelihood of errors in budget planning, as well as improving resource efficiency. The integration of automated systems makes it possible to improve the management of business operations and achieve predictable financial results. The research material is addressed to the heads of confectionery food and floristry enterprises interested in modern digital solutions that can adapt businesses to changing market conditions and develop their competitive positions.

Keywords: confectionery food and floristry, financial solutions, digitalization, cost management, online control, innovative technologies.

References

1. Vorontsov N. V., Afanasyev V. Ya. Improving the competitiveness and sustainability of an organization in the context of digitalization based on human resources // E-Management. – 2022. – Vol. 5. – No. 2. – pp. 127–135.
2. Krasina E.N. Modern monitoring as an effective tool for identifying "bottlenecks" in business processes of high-tech enterprises // Scientific Notes of the Vernadsky Crimean Federal University. Economics and management. – 2022. – Vol. 8. – No. 3. – pp. 59–66.
3. Shunyaev G.N., Kurovsky S.V., Mishin D.A., Rayevsky N.A., Skuridin M.D. Characteristics of the digital transformation of internal control in entrepreneurship // Financial markets and banks. – 2024. – No. 8. – pp. 224–230.
4. Kurovsky S. V., Mishin D.A., Vorobyov K.V. Digital transformation of companies as a new management paradigm // Financial markets and banks. – 2025. – No. 1. – pp. 291–299.
5. Anisimov A.Y. Formation of loyalty when ordering through mobile applications // Fundamental and applied research in the field of management, economics and trade. – 2017. – pp. 3–8.
6. Kurovsky S.V., Mishin D.A., Marinin A.K., Burdik V., Kurovskaya M.A. On the issue of the economic efficiency of mobile marketplace applications // Economics and entrepreneurship. – 2024. – № 12(173). – Pp. 1165–1173. – DOI 10.34925/EIP.2024.173.12.209.
7. Kurovsky S.V., Mishin D.A., Marinin A.K., Burdik V., Kurovskaya M.A. On how to build a mobile banking application to increase user loyalty // Economics of construction. – 2024. – No. 10. – pp. 331–335.
8. Ishankhodzhayeva D. E., Azizova M.I. Application of innovative intelligence and analytics in business entities // Economics and society. – 2021. – № 5–1 (84). – Pp. 951–954.
9. Ramenskaya L.A. On the issue of determining indicators for the development of business ecosystems based on digital platforms // Managerial accounting. – 2021. – No. 11–1. – pp. 92–99.
10. Aleshchenkov A.M., Preobrazhensky K.A. Market overview of CRM systems in Russia and the world: trends and development // Modern problems of linguistics and methods of teaching Russian in higher education institutions and schools. 37. pp. 846–850.
11. Sirotkin A. A., Khmara A.V. Digital logistics: the practice of large companies // Improvement of equipment and technologies of railway transport and personnel training for the transport industry. – 2022. – pp. 29–37.
12. Muzafarov E. R., Filkin N.M., Muzafarov R.S. Development of a mathematical model and optimization of the company's production capacity utilization // Automotive industry: design, construction, calculation and technologies of repair and production. – 2021. – pp. 257–283.
13. Kurovsky S.V., Mishin D.A., Savin D.A., Kornilov S.A., Kurovskaya M.A. Innovations in procurement: ways to increase efficiency and reduce risks // Financial markets and banks. – 2024. – № 9. – pp. 30–37.
14. Barinova A.A. On the issue of automation of operational reporting for the procurement activities of the enterprise // Student science: current issues, achievements and innovations. – 2022. – pp. 14–17.
15. Ng K. K. H. et al. A systematic literature review on intelligent automation: Aligning concepts from theory, practice, and future perspectives // Advanced Engineering Informatics. – 2021. – Vol. 47. – P. 1–15.

Моттаева Анджела Бахауовна,

д.э.н., доцент кафедры стратегического и инновационного развития Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, профессор кафедры рекламы и человеческих ресурсов Московского университета имени С.Ю. Витте
E-mail: doptaganka@yandex.ru

Груздев Всеволод Алексеевич,

студент Финансового университета при Правительстве Российской Федерации
E-mail: Gruzdev_seva@mail.ru

В статье рассматривается проект, направленный на внедрение социальных механик в мобильное приложение крупного банка в России. Проект предполагает создание продуктов, повышающих вовлеченность пользователей, адаптацию, финансовую грамотность. Для этого предлагается создать аналог социальной сети в мобильном банке с большим количеством познавательного контента и возможности общаться большим количеством пользователей одновременно. Это решение необходимо для повышения вовлеченности пользователей, приводятся доказательства его преимуществ. Проведены расчеты, которые подтверждают эффективность такого решения, объясняется, как оно работает.

Ключевые слова: социальные механики, мобильный банк, вовлеченность.

Введение

В современных реалиях наметилась тенденция на создание экосистем. Однако немногие догадываются, что экосистема может создавать такую проблему, как конкуренция продуктов между собой, именно поэтому важно тактично «вкладываться» в клиента, повышая его уровень знания о продуктах.

Данная проблема рассматривается на примере банка, основной канал взаимодействия, с которым – это мобильное приложение. Большинство клиентов, к сожалению, не использует все преимущества экосистемы, они используют ограниченный набор продуктов, не догадываясь о существовании других.

«Внедрение social-механик в fintech-компанию» – это концептуальный проект при поддержке новых технологий, игровых механик и познавательного контента в решении проблемы по проработке правильного взаимодействия с постоянными клиентами с целью увеличения их активности. Цель проекта состоит в том, чтобы позволить людям взаимодействовать с услугами банка продуктивнее. Проект создает сообщество, благодаря которому люди не только смогут получать познавательный контент, но и сразу реагировать на него, чем повлекут трансформацию со стороны бизнеса под запросы клиента (client first).

Цели и методы исследования.

При выполнении исследования в качестве первичных источников информации для исследования были использованы открытые данные статистики, а также труды ведущих российских и зарубежных ученых в области social-механик, нормативно-законодательная база. Авторами использованы как общенаучные, так и специальные исследовательские подходы и методы. Цель исследования заключается в разработке практических рекомендаций продуктивного взаимодействия с услугами банка.

Результаты исследования и их обсуждение

Место social-механик в жизни людей. Важность социальных механик в финтехе

В контексте финтеха социальная механика может быть использована для повышения вовлеченности и лояльности клиентов, а также для того, чтобы помочь пользователям выработать лучшие финансовые привычки.

Финансовая грамотность. Развитие финансовой грамотности среди клиентов дает возможность принимать обоснованные решения: инфор-

мируя клиентов об их финансовых возможностях и последствиях различных финансовых решений, банки могут помочь им сделать осознанный выбор в отношении управления своими деньгами.

Финансовая доступность. Банки могут предоставить клиентам более полный и удобный финансовый опыт, облегчая им управление своими деньгами и достижение своих финансовых целей.

Вовлечение клиентов и лояльность. Появляется возможность быстрее реагировать на возникающие проблемы клиентов, предвещая их, а не дожидаясь, когда клиент придет с негативным опытом сам. Укрепляет доверие клиентов.

Анализ потребности и изучение рынка целевой аудитории. Исследование потребительского сегмента

По данным, взятым из различных открытых источников, в том числе из прессы и публичных отчетов компании, можно сделать анализ ключевых показателей (табл. 1). Для большинства клиентов данный банк, не является основным или же клиенты не знают, какие еще продукты есть у банка. Статистика свидетельствует о том, что у банка есть проблемы с лояльностью постоянных клиентов, так как количество используемых продуктов незначительное.

Таблица 1. Основные показатели использования банка

Название показателя	Числовое выражение
Количество клиентов (всего)	106 млн.
Количество посещений мобильного приложения (всего в месяц) MAU	50 млн.
Дневная активная аудитория мобильного приложения (всего) DAU	20 млн.
% активно потребляющих контент: истории каналы от дневной нормы	20%
Среднее количество продуктов на клиента (в разрезе категорий)	1–2 продукта

Название показателя	Числовое выражение
Самый частый сервис	Переводы с карты на карту
Среднее количество переводов на клиента в разных каналах (месяц)	7 переводов
Средняя стоимость привлечения нового клиента (маркетинг + поддержка: изготовление карты и прочее)	3500 руб.
Средняя стоимость оформления нового продукта старому клиенту	300 руб.
Средний доход от одного клиента (год)	15–20 тыс. руб.

Источник: составлено автором.

В рамках проведенного интервью подтверждается гипотеза о том, что с момента первого релиза мобильного приложения пользователи не следили за обновлениями. Их заинтересовала функция быстрого перевода по номеру телефона, остальные же продукты остались без внимания.

Составлен профиль клиента (рис. 1), карта Эмпатии (рис. 2) и мотивационная модель проекта (рис. 3).

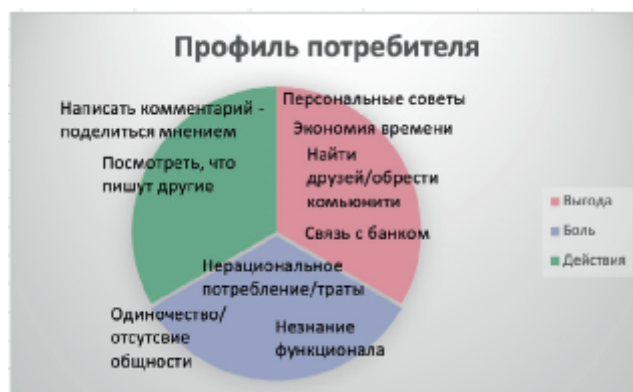


Рис. 1. Профиль потребителя

Источник: составлено автором.



Рис. 2. Карта эмпатии потребительского сегмента

Источник: составлено автором.

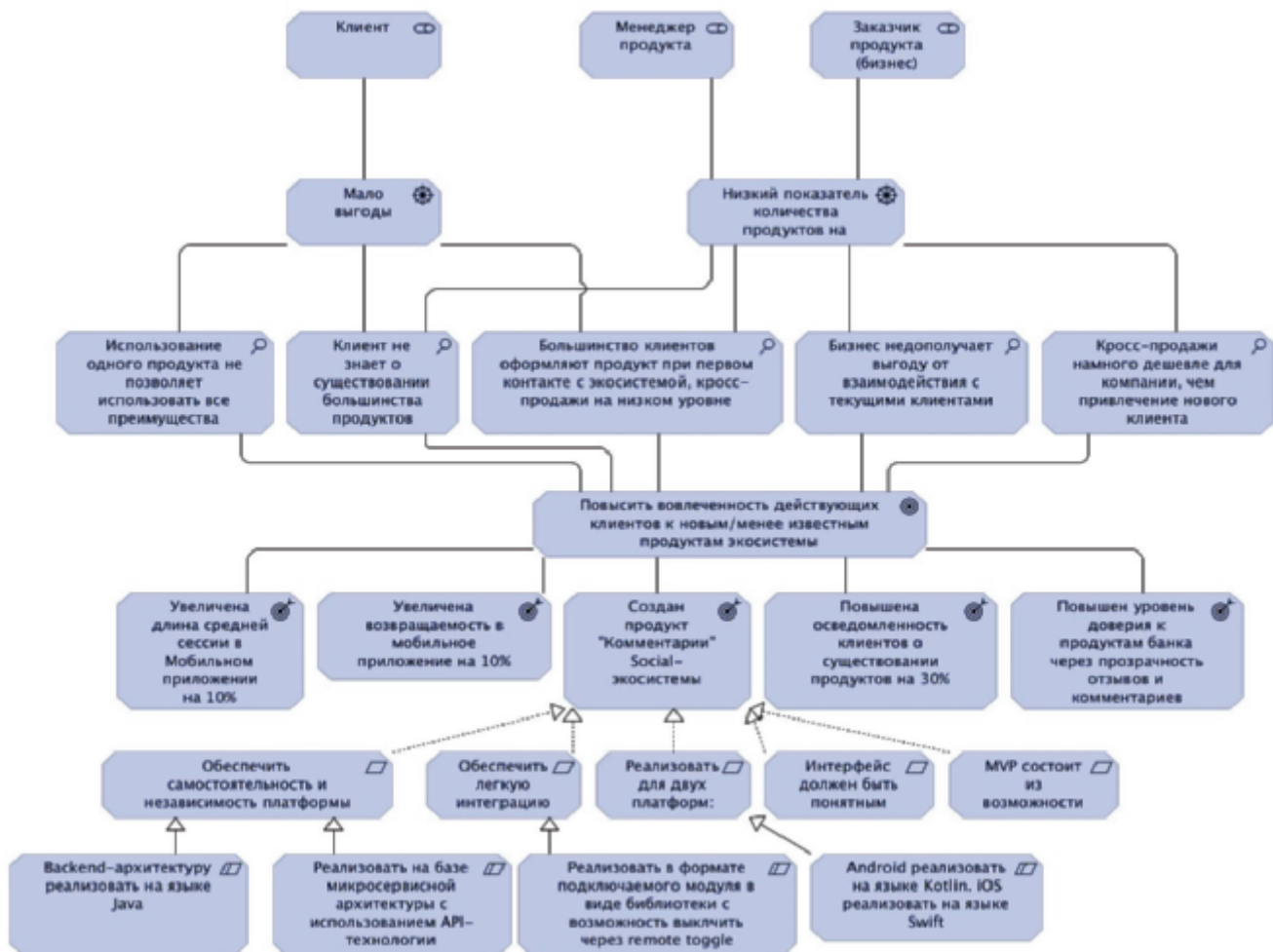


Рис. 3. Мотивационная модель проекта

Источник: мобильное приложение автора.

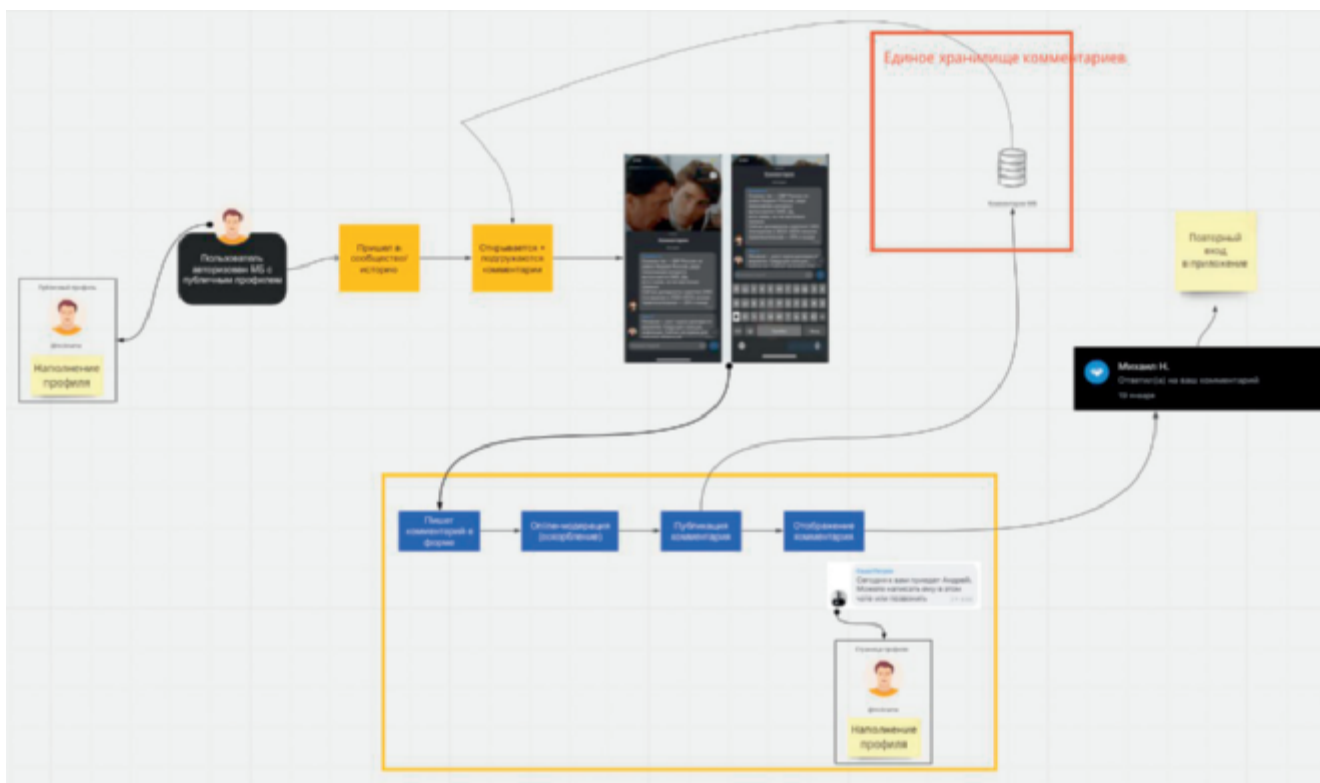


Рис. 4. Схема взаимодействия с продуктом

Источник: составлено автором.

Концепция решения проблемы. Бизнес-анализ

Платформа комментариев – продукт внутри social-экосистемы, который позволяет пользователям выражать свое мнение в ответ на контент, размещенный, например, в историях или каналах. Схема взаимодействия с продуктом представлена на рис. 4.

Системный анализ

Клиент заходит под комментируемую сущность: например, пост или историю. Может прочитать комментарий или написать что-то сам. В случае если клиент решит написать комментарий, а на его сообщения ответят (оставят «реплай»), то пользователю придет об этом пуш-уведомление. Таким образом,

он попадает обратно в приложение, так как оно призывает его посмотреть, что ему ответили (рис. 5).

Ожидаемый эффект от внедрения social-экосистемы

Основная цель данного проекта с точки зрения бизнеса: повлиять на рост целевых метрик компании через некоммерческие инструменты. Основной упор предполагается сделать на вовлечение клиентов. Social-экосистема в силах повлиять на общую прибыль бизнеса через рост вовлеченности в продукт. Основными метриками которого будет Retention захода в мобильное приложение банка (основной канал поставки ценности для бизнеса), среднее количество продуктов на клиента. Бизнес модель на рис. 6.

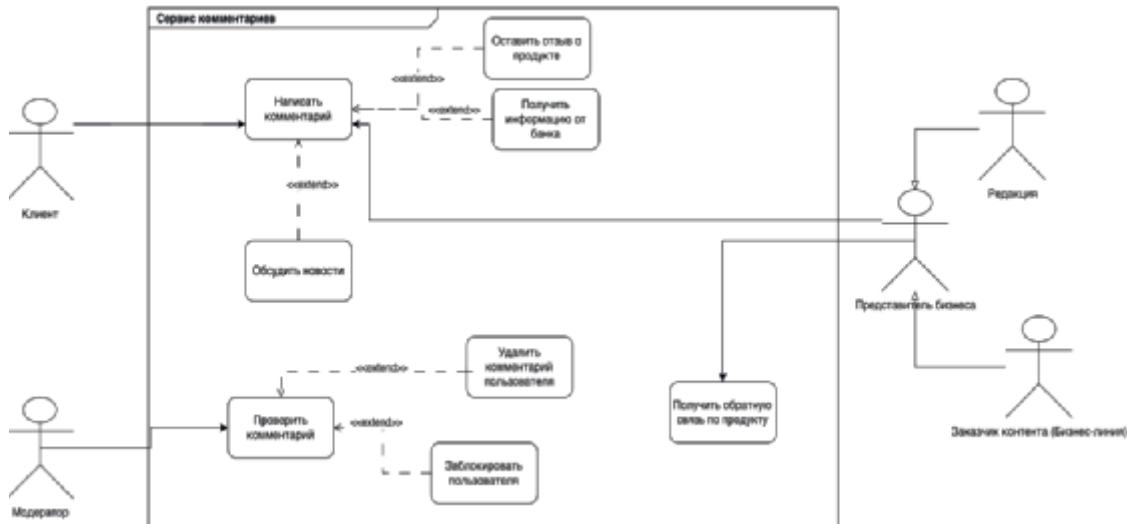


Рис. 5. User story продукта

Источник: составлено автором.



Рис. 6. Бизнес-модель проекта

Источник: составлено автором.

Рассчитанные изменения в целевых показателях представлены в таблице 2.

Таблица 2. Целевые показатели после внедрения social-экосистемы

Показатели	Значения
Retention захода в мобильное приложение (Retention комментируемого объекта)	+5–7%
%MAU заходов в мобильное приложение	+0,15% (+300 000 человек)
Среднее количество продуктов на клиента	+0,01 (Каждый тысячный клиент открыл новый продукт, около 25000 продуктов среди старых клиентов)
WAU заходов в мобильное приложение (%WAU комментариев от числа просмотров комментируемой сущности)	+0,076% от текущего

Источник: составлено автором.

Можно заметить, что целевые показатели метрик в первую очередь оказывают массированное влияние на постоянных клиентов, которые ранее оказывались без должного внимания.

Финансовый эффект имеет положительную маржинальность. Исходя только из дополнительно оформленных продуктов старой аудиторией можно сделать вывод, что проект окупился. Подробнее с вычислениями можно ознакомиться ниже, в табл. 3.

Таблица 3. Финансовый результат от внедрения проекта

25000 (доп. продуктов)	300 руб. (стоимость оформления продукта текущему клиенту)	15000 руб. (прибыль в год от одного клиента)	367500 000 руб. (Итого прибыль)
25000 (доп. продуктов)	3500 руб. (стоимость привлечения нового клиента)	15000 руб. (прибыль в год от одного клиента)	287500 000 руб. (Итого прибыль)
Финансовый результат от внедрения проекта за год			+ 80 000 000 руб.

Заключение

В заключение следует отметить, что социальная механика обладает потенциалом для решения множества проблем потребителей, а также для предоставления преимуществ самому банку. С помощью социальной механики банки могут создать более интерактивный и персонализированный опыт для своих клиентов, что в итоге приведет к повышению удовлетворенно-

сти и лояльности клиентов. Банкам важно идти в ногу с меняющимися технологиями и тенденциями рынка, чтобы оставаться конкурентоспособными и предоставлять своим клиентам наилучший сервис. Внедрение социальной механики – это шаг в правильном направлении к достижению этих целей.

Литература

1. Интернет-предпринимательство: практика применения дизайн-мышления в создании проекта: учебно-практическое пособие / коллектив авторов; под ред. Е.В. Васильевой. – Москва: КНОРУС, 2019. – 308 с. – (Бакалавриат и магистратура).
2. Разработка ценностных предложений. Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители / Александр Остервальдер, Ив Пинье, Грег Бернарда, Алан Смит. – М.: Альпина Паблишер, 2018–312 с.
3. Алтухова Н.Ф., Васильева Е.В., Громова А.А. Опыт применения техники дизайн-мышления в курсе «Интернет-предпринимательство» // Современные информационные технологии и ИТ-образование. / МГУ им. М.В. Ломоносова. Факультет Вычислительной математики и кибернетики. – М., 2016. Т. 1. № 12. С. 100–105
4. Digital Ecosystems 2.0: climbing to the next level. – URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/ecosystem-2-point-0-climbing-to-the-next-level> (дата обращения: 15.04.2025).
5. Customer Engagement – Pw C. – URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi-y8XHuYv9AhVp iYsKHV0QBYwQFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.pwc.de%2Fen%2Fcustomer-centric-transformation%2Fcustomer-engagement.html&usq=AOvVaw2vo5ovq2QllfzyUkE3tZtX> (дата обращения: 01.04.2025).
6. Bataev, A.V. Digital transformation of the financial sector in Russia and the world / A.V. Bataev, A.A. Gorovoy, A. Mottaeva // Proceedings of the 32nd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2018 – Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management from Regional expansion to Global Growth: 32, Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management from Regional Expansion to Global Growth, Seville, 15–16 ноября 2018 года. – Seville, 2018. – P. 102–114. – EDN WUJNMV.

IMPLEMENTATION OF SOCIAL MECHANICS IN A FINTECH COMPANY

Mottaeva A.B., Gruzdev V.A.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow Witte University

The article discusses a project aimed at introducing social mechanics into the mobile application of a large bank in Russia. The project involves the creation of products that increase user engagement,

adaptation, and financial literacy. To do this, it is proposed to create an analog of a social network in a mobile bank with a large amount of educational content and the ability to communicate with a large number of users at the same time. This solution is necessary to increase user engagement, and evidence of its benefits is provided. Calculations have been carried out that confirm the effectiveness of such a solution and explain how it works.

Keywords: social mechanics, mobile banking, engagemе.

References

1. Internet entrepreneurship: the practice of applying design thinking in project creation: a teaching aid / a group of authors; edited by E.V. Vasilyeva. – Moscow: KNORUS, 2019. – 308 p. – (Bachelor's and Master's degrees).
2. Developing value propositions. How to create goods and services that consumers will want to buy / Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Greg Bernard, Alan Smith. – Moscow: Alpina Publisher, 2018–312 p.
3. Altukhova N.F., Vasilyeva E.V., Gromova A.A. Experience of applying design thinking techniques in the course "Internet entrepreneurship" // Modern information technologies and IT education. / Moscow State University. Faculty of Computational Mathematics and Cybernetics. – M., 2016. Vol. 1. No. 12. P. 100–105
4. Digital Ecosystems 2.0: climbing to the next level. – URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/ecosystem-2-point-0-climbing-to-the-next-level> (accessed: 15.04.2025).
5. Customer Engagement – Pw C. – URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi-y8XHuYv9AhVpiYsKHV0QBYwQFnoECA4QA-Q&url=https%3A%2F%2Fwww.pwc.de%2Fen%2Fcustomer-centric-transformation%2Fcustomer-engagement.html&usg=AOvVaw2vo5ovq2QllfzyUkE3tZtX> (accessed: 01.04.2025).
6. Bataev, A.V. Digital transformation of the financial sector in Russia and the world / A.V. Bataev, A.A. Gorovoy, A. Mottaeva // Proceedings of the 32nd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2018 – Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management from Regional expansion to Global Growth: 32, Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management from Regional Expansion to Global Growth, Seville, November 15–16, 2018. – Seville, 2018. – P. 102–114. – EDN WUJNMV.

Факторы эффективности управления социально-экономическими процессами

Нерсисян Владислав Валерьевич,

аспирант, кафедра организационного менеджмента,
Московский финансово-промышленный университет
«Синергия»

E-mail: vladners@yandex.ru

В статье рассмотрены факторы эффективности управления социально-экономическими процессами. Акцентируется внимание на важности интеграции инновационных технологий, партнерства между государственными и частными секторами, а также активного участия граждан в процессе управления. Рассматриваются примеры успешного внедрения стратегий, направленных на повышение жизненного уровня населения и устойчивое развитие территорий. В работе также анализируются проблемы, с которыми сталкиваются регионы при реализации управленческих инициатив, включая финансовые ограничения, недостаток квалифицированных кадров и необходимость адаптации к быстро изменяющимся социально-экономическим условиям. Результаты исследования могут послужить основой для разработки более эффективных управленческих решений и стратегий, способствующих устойчивому развитию регионов и улучшению качества жизни населения. Цель исследования – теоретически изучить ключевые факторы, влияющие на эффективность управления социально-экономическими процессами на региональном и национальном уровнях.

Ключевые слова: управление, социально-экономические процессы, эффективность, региональное управление, государственное управление, устойчивое развитие.

Введение

Управление социально-экономическими процессами является важной составляющей эффективного развития общества и экономики. В последние десятилетия внимание ученых и практиков к данной теме возросло, что связано с увеличением сложности и динамичности социально-экономических систем. Цель этого обзора – определить ключевые факторы, влияющие на эффективность управления социально-экономическими процессами, и проанализировать существующие подходы к их исследованию.

Материалы и методы исследования

Управление социально-экономическими процессами часто рассматривается в контексте системного подхода, который позволяет охватить взаимодействие различных элементов экономики и общества. Авторы, такие как В.В. Маарова [5], М.В. Рыбкина, М.В. Кангро [7], Т.Г. Целуйкина, А.В. Федорова [10] подчеркивают важность интеграции теории систем и менеджмента для понимания сложных взаимосвязей в социально-экономических системах. В рамках данной позиции рассмотрены и факторы эффективности управления социально-экономическими процессами в настоящей статье. Методы исследования: изучение и анализ литературы по теме работы, синтез, систематизация, обобщение.

Результаты и обсуждения

Основными факторами, влияющими на эффективность социального и экономического управления, являются распределение ресурсов, технологический уровень, рыночная конкуренция, государственная политика, административная среда, административная организация, административный персонал, а также наука и технологии.

Эффективное распределение ресурсов может обеспечить наилучшее их использование и повысить эффективность управления. Если ресурсы распределены неправильно, это приведет к их растрате и неэффективности. Передовые технологии могут повысить эффективность управления, снизить затраты различных типов и, таким образом, повысить экономическую эффективность. Постоянные инновации и внедрение передовых технологий имеют решающее значение для повышения результативности управления. Государственная политика имеет решающее значение в социально-экономических процессах. Некоторые

меры политики, такие как снижение налогов и поощрение инноваций, могут способствовать повышению экономической эффективности, в то время как чрезмерное регулирование и искажения рынка могут иметь негативные последствия. Административное управление всегда происходит в определенной среде, и качество этой среды напрямую влияет на управленческую эффективность.

Квалификация управленческого персонала оказывают непосредственное влияние на эффективность управления. Применение современных достижений науки и технологий в административном управлении, таких как автоматизация делопроизводства, значительно повысило эффективность процесса управления.

Существует несколько групп факторов, влияющих на эффективность управления:

- 1) Управленческие стратегии: Эффективность управления во многом зависит от выбранной стратегии и подходов к управлению. Исследования показывают, что адаптивные управленческие стратегии, основанные на анализе данных и инновациях, способствуют более эффективному управлению процессами [3].
- 2) Инновационные технологии: Технологический прогресс и внедрение новых технологий играют ключевую роль в модернизации управляемых процессов. Как указывает В.В. Макарова, использование цифровых технологий и информационных систем может значительно повысить эффективность и прозрачность управления [4].
- 3) Гражданское участие: Участие граждан в процессах принятия решений способствует большей ответственности и устойчивости управляемых систем. Работа Ю.В. Уханово. акцентирует внимание на важности вовлечения сообщества в управление социально-экономическими процессами [9].
- 4) Социальные аспекты: Эффективность управления зависит также от социального контекста и уровня доверия между различными стейкхолдерами. Научные данные, представленные И.В. Антоненко, демонстрируют, что высокий уровень доверия может значительно улучшить результаты управленческих решений [1].
- 5) Экологические факторы: В условиях увеличения нагрузки на окружающую среду управление должно учитывать аспекты устойчивого развития. Таким образом, экологические и социальные нормы становятся важными ориентирами для эффективного управления [8].

Несмотря на наличие множества факторов, влияющих на эффективность управления, существует ряд трудностей, включая необходимость интеграции различных подходов и методов, недостаток данных для принятия обоснованных решений и сопротивление изменениям со стороны институциональных структур. А.А. Воробьев, С.Н. Котенкова предлагают рассматривать эти проблемы как систему, требующую многопланового анализа и решения [2].

На основе проведенного литературного обзора можно сделать вывод о том, что эффективность управления социально-экономическими процессами является многогранной и комплексной задачей. Важно учитывать как управленческие, так и социальные, технологические и экологические факторы, а также обеспечивать активное участие граждан в управлении. Перспективы дальнейших исследований направлены на поиск новых методов и инструментов для повышения эффективности управления в условиях быстро изменяющейся социально-экономической среды.

Важность понимания факторов, определяющих эффективность управления социально-экономическими процессами, не может быть переоценена. Каждая организация сталкивается с множеством условий и обстоятельств, которые могут как способствовать, так и препятствовать достижению поставленных целей. Поэтому целесообразно классифицировать эти факторы на категории, что позволит более систематично анализировать их влияние и адаптировать управленческие практики к существующим реалиям. В следующем разделе мы рассмотрим основные классы факторов, включая внешние и внутренние условия, а также краткосрочные и долгосрочные аспекты, проиллюстрировав их значимость на реальных примерах из бизнеса. Это поможет выделить ключевые моменты, влияющие на результативность управления и подскажет направления для дальнейшего улучшения стратегий организации (табл. 1).

Таблица 1. Классификация факторов эффективности управления

Факторы	Примеры
Внешние факторы	Экономические условия, политическая ситуация
Внутренние факторы	Структура организации, культура и мотивация персонала
Позитивные факторы	Инновации и технологии, обучение и развитие сотрудников
Негативные факторы	Конфликты и стрессы в коллективе

Комплексное понимание факторов, влияющих на эффективность управления социально-экономическими процессами, не только позволяет адаптироваться к текущим условиям, но и создает основу для устойчивого развития в долгосрочной перспективе. Такой анализ поможет создать рекомендации, направленные на оптимизацию управленческих стратегий и повышению общей результативности организации.

Рассмотрим положительное влияние факторов эффективности управления.

Приморский край использует внешние факторы, связанные с развитием международной торговли и транспортной логистики. Создание проектов, таких как «Восточный экспресс», и развитие портовой инфраструктуры, особенно в порту Владивостока, позволили региону стать важной логистической точкой для грузоперевозок в стра-

ны Азиатско-Тихоокеанского региона. Это положительно сказалось на экономике и создало новые рабочие места в сфере логистики и сервиса.

Калужская область использует внутренние факторы, такие как наличие квалифицированной рабочей силы и стратегическое расположение. С созданием индустриальных парков и зон с льготным налогообложением регион стал площадкой для иностранных компаний, включая автопроизводителей. Эти предприятия создают новые рабочие места и способствуют развитию других связанных секторов.

Негативные факторы, влияющие на эффективность управления социально-экономическими процессами, могут варьироваться от экономических и социальных до экологических и политических. Рассмотрим социальный фактор на примере Пензенской области:

В Пензенской области наблюдается негативное влияние демографического спада, связанного с миграцией населения в более экономически развитые регионы. Убыток квалифицированной рабочей силы и старение населения создают дополнительные трудности для местного управления, снижают конкурентоспособность региона и вызывают спрос на социальные услуги, что перегружает бюджет.

Для решения демографической проблемы в Пензенской области необходимо разработать комплексную стратегию, учитывающую как внутренние, так и внешние факторы. Основные цели стратегии – стимулирование рождаемости, привлечение новых жителей, удержание молодежи и работающих граждан, а также создание благоприятных условий для жизни и работы. Вот предложенная стратегия:

- 1) Стимулирование рождаемости: Создание программ по обеспечению жильем молодых семей, включая субсидирование ипотеки и строительство социального жилья.
- 2) Удержание молодежи: Разработка программ по помощи в трудоустройстве для выпускников учебных заведений, включая стажировки и программы «по контракту».
- 3) Привлечение мигрантов и новых жителей: Обеспечение помощи новоселам в адаптации. Это может включать языковые курсы, курсы повышения квалификации и интеграцию в местные сообщества.
- 4) Поддержка со стороны общественности и государственной власти: Привлечение населения к разработке и реализации социально-экономических программ, чтобы учесть их интересы и потребности.

Данная стратегия направлена на решение демографической проблемы в Пензенской области через сочетание мер, направленных на улучшение качества жизни, стимулирование рождаемости, удержание молодежи и привлечение новых жителей. Чтобы достичь успеха, необходимо комплексное взаимодействие государственных органов, бизнеса и местных сообществ, а также активное

информирование населения о реализуемых инициативах и их преимуществах.

Выводы

Управление региональными социо-экономическими процессами представляет собой сложную задачу. В последние годы наблюдается активное развитие данной области, что обусловлено необходимостью адаптации к быстро меняющимся условиям и требованиям современного общества. На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что для достижения высокой эффективности управления социально-экономическими процессами необходимо интегрированное применение стратегий, учитывающих как внутренние ресурсы и возможности, так и внешние вызовы и угрозы. Важным аспектом является необходимость постоянного мониторинга и оценки реализуемых инициатив, что позволит адаптировать стратегии управления в соответствии с изменениями в внутренней и внешней среде. Применение современных технологий и цифровых платформ открывает новые горизонты для взаимодействия между властью и населением, повышая уровень доверия и прозрачности. Это позволит не только повысить устойчивость организаций, но и значительно улучшить качество жизни населения, что является конечной целью любого социально-экономического управления.

Литература

1. Антоненко И.В. Доверие как фактор эффективного управления / И.В. Антоненко // Экономические механизмы и управленческие технологии развития промышленности: Сборник научных трудов Международного научно-технического симпозиума «Экономические механизмы и управленческие технологии развития промышленности» Международного Косыгинского Форума «Современные задачи инженерных наук». Том Часть 2. 2019. С. 161–165.
2. Воробьев А. А., Котенкова С.Н. Государственное и региональное управление социально-экономическими процессами: учебно-методическое пособие / А.А. Воробьев, С.Н. Котенкова. Казань, 2017. 114 с.
3. Инновационное управление: от теории к практике: сборник трудов научно-практической конференции факультета менеджмента (3–4 апреля 2012 г.) / отв. ред. А.А. Кайсаров, В.Г. Беляков; СанктПетербургский филиал Нац. исслед. ун-та «Высшая школа экономики». СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ. Санкт-Петербург, 2012. 302 с.
4. Макарова В.В. Анализ эволюции концепции устойчивого развития / В.В. Макарова // Экономические науки. 2023. № 10 (227). С. 249–258.
5. Макарова В.В. Теоретическая основа концепции устойчивого развития / В.В. Макарова // Modern Economy Success. 2023. № 2. С. 20–24.

6. Семенюк Е.В. Системный подход в управлении социально-экономической системой / Е.В. Семенюк // Экономика и бизнес: теория и практика. 2017. № 5. С. 213–215.
7. Управление социально-экономическими процессами: учебное пособие / сост.: М.В. Рыбкина, М.В. Кангро. Ульяновск: УлГТУ, 2023. 190 с.
8. Эффективность государственного и муниципального управления. Учебное пособие. Под ред. И.Ю. Чазова, В.Ю. Войтович. Ижевск: изд-во ИЭиУ ФГБОУ ВО «УдГУ», 2019. 115 с.
9. Уханова Ю.В. Гражданское участие территориального сообщества, теоретические основы и практическое развитие / Ю.В. Уханова. Волгоград: Вологодский научный центр РАН, 2022. 255 с.
10. Целуйкина Т. Г., Федорова А.В. Управление в условиях неопределенности / Т.Г. Целуйкина, А.В. Федорова // Вестник Поволжского института управления. 2023. Том 23. № 3. С. 68–79.

FACTORS OF EFFICIENCY IN MANAGEMENT OF SOCIAL AND ECONOMIC PROCESSES

Nersesyan V.V.

Moscow Financial and Industrial University "Synergy"

The article considers the factors of efficiency in management of socio-economic processes. Attention is focused on the importance of integration of innovative technologies, partnership between public and private sectors, as well as active participation of citizens in the management process. Examples of successful implementation of strategies aimed at improving the standard of living of the population and sustainable development of territories are considered. The paper also analyzes the problems that regions face in implementing management initiatives, including financial constraints, lack of qualified personnel and the need to adapt to rapidly changing socio-economic conditions. The results of the study can serve as a basis for developing more effective management decisions and strategies that contribute to sustainable development of regions and improve the quality of life of the population. The purpose of the study is to theoretically study the key factors influencing the efficiency of management of socio-economic processes at the regional and national levels.

Keywords: management, socio-economic processes, efficiency, regional management, public administration, sustainable development.

References

1. Antonenko I.V. Trust as a Factor in Effective Management / I.V. Antonenko // Economic Mechanisms and Management Technologies for Industrial Development: Collection of Scientific Papers of the International Scientific and Technical Symposium "Economic Mechanisms and Management Technologies for Industrial Development" of the International Kosygin Forum "Modern Problems of Engineering Sciences". Volume Part 2. 2019. Pp. 161–165.
2. Vorobyov A. A., Kotenkova S.N. State and Regional Management of Socio-Economic Processes: A Textbook / A.A. Vorobyov, S.N. Kotenkova. Kazan, 2017. 114 p.
3. Innovative Management: From Theory to Practice: Collection of Papers of the Scientific and Practical Conference of the Faculty of Management (April 3–4, 2012) / Ed. A. A. Kaisarov, V.G. Belyakov; St. Petersburg Branch of the National Research University "Higher School of Economics". St. Petersburg: Department of Operational Printing, National Research University Higher School of Economics. St. Petersburg, 2012. 302 p.
4. Makarova V.V. Analysis of the evolution of the concept of sustainable development / V.V. Makarova // Economic sciences. 2023. No. 10 (227). Pp. 249–258.
5. Makarova V.V. Theoretical basis of the concept of sustainable development / V.V. Makarova // Modern Economy Success. 2023. No. 2. Pp. 20–24.
6. Semenyuk E.V. Systems approach to managing the socio-economic system / E.V. Semenyuk // Economy and business: theory and practice. 2017. No. 5. Pp. 213–215.
7. Management of socio-economic processes: a textbook / compiled by: M.V. Rybkina, M.V. Kangro. Ulyanovsk: UISTU, 2023. 190 p.
8. Efficiency of state and municipal administration. A textbook. Edited by I. Yu. Chazov, V. Yu. Voitovich. Izhevsk: Publishing house of the Institute of Economics and Management of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Udmurt State University", 2019. 115 p.
9. Ukhanova Yu.V. Civic participation of the territorial community, theoretical foundations and practical development / Yu.V. Ukhanova. Volgograd: Vologda Scientific Center of the Russian Academy of Sciences, 2022. 255 p.
10. Tseluykina T. G., Fedorova A.V. Management under uncertainty / T.G. Tseluykina, A.V. Fedorova // Bulletin of the Volga Region Institute of Management. 2023. Vol. 23. No. 3. P. 68–79.

Овчинников Владислав Владимирович,
аспирант, МГИМО МИД России
E-mail: Ovchinnikov_V_V@mgimo.ru

Целью исследования является анализ моделей и методов цифрового развития организации, выявление проблем и недостатков научного знания в области цифровизации. Объект исследования – цифровое развитие организации. В статье выполнен анализ прошлых и наиболее актуальных моделей и методов оценки и повышения уровня цифрового развития организации на основе российских и зарубежных научных публикаций. Тема цифрового развития является хорошо изученной в научной среде и активно развивается с начала XXI века. Установлено, что в предыдущих исследованиях уделяется недостаточно внимания аспектам стратегического развития цифровизации и методам повышения уровня цифрового развития. Выделено три группы моделей цифрового развития: методы на основе системы критериев оценки внутренней среды; методы на основе системы комплексной оценки внешней и внутренней среды.; методы на основе бальной оценки, собранных результатов ответов на вопросы конкретной группы. Дополнительно содержание понятия «цифровое развитие», которые следует рассматривать, как процесс поэтапного преобразования бизнес-процессов и средств обработки информации за счет инструментов цифровизации. Описаны инструменты цифровизации, признаки цифровой зрелости организации. Предложена систематизация этапов цифрового развития организации, в основе которой стратегический подход.

Ключевые слова: цифровизация, модели, методы, стратегия, цифровое развитие, цифровая трансформация, цифровая зрелость.

Актуальность темы исследования связана с активным развитием цифровизации экономики. Цифровое развитие сегодня тесно связано с процессами производства, торговли, транспорта или оказания услуг. Активное внедрение цифровых технологий ведется также в сфере государственного и муниципального управления. Исследование методов цифрового развития организации позволит определить пробелы существующей области научного знания о процессах цифровизации.

Термин «Цифровая экономика» был предложен Доном Тэпскоттом в 1994 г. Исследования в области цифровой экономики встречаются в исследованиях Р. Бухт и Х. Вариян. В них приведены определения и концепции цифровизации в экономике [13], а также базовые модели управления цифровым развитием за счет системы инструментов цифрового развития [16]. Термин цифровое развитие определяется с позиции технологических и организационных преобразований в экономике; как процесс изменения бизнеса на основе цифровизации; как внедрение моделей и операций на базе цифровых технологий; изменение парадигмы управления [7, с. 51]. ОЭСР определяет цифровое развитие в экономике, как слияние технологий общественного и социально-экономического назначения, существующих в Интернет-среде [14]. Среди ранних определений также встречается «способ создания ценности, который используется через компоненты бизнес-модели организации [3, с. 1959].

Для оценки уровня цифрового развития организации могут использоваться методы: MIT (MIT Center for Digital Business) и Capgemini Consulting (исследует клиентский опыт, операционные процессы и бизнес-процессы); индекс цифровой трансформации (оценка стратегии, продуктов, менеджмента, операций, финансов, технологии, организационной культуры); Digital Business Aptitude – DBA (стратегия, цифровые таланты, гибкие процессы); метод «цифровое пианино» (бизнес-модель, организационная структура; сотрудники, ИТ-возможности, процессы и предложения, организационные коммуникации); методы компании Ionology (персонал и клиенты, процессы, инновации, технологии, аналитика и данные) [4]; Digital Maturity Audit (оценка по девяти критериям цифрового развития); метод компании ALTIMER (показывает этапы цифровой трансформации); методика НАФИ и Банка «Открытие (индексы технологий, средств, инструментов, информационной безопасности, человеческий капитал) [7].

Рассмотрим более современные модели и методы цифрового развития. Модель цифровой трансформации Асташковой Е.А. и других исследова-

телей построена на учете текущего уровня цифровой инфраструктуры территории, уровня технической оснащенности предприятия, уровня использования цифровых технологий, достижения экономического эффекта в виде снижения потерь, оптимизации затрат. Модель предназначена для выработки системных решений цифрового развития организаций агропромышленного комплекса. [1]. Модель поэтапного цифрового развития представлена в статье А.А. Сидорова, О.В. Бабич. Модель построена по принципу «планировать-делать-проверять-действовать». Метод предполагает несколько этапов: предварительная оценка цифрового развития, определение целей цифровизации, определение возможностей достижения целей, выработка планов цифрового развития с учетом факторов внешней и внутренней среды [2, с. 17]. В исследовании Б.М. Гайфуллина и В.В. Зябрикова на основе анализа изменений в бизнес-моделях организаций на основе цифрового развития делается вывод о наибольшей эффективности модели Остервалья-Пинье «ценностное предложение». В данном подходе адекватно описывается последовательность этапов цифровой трансформации организации. Сделан вывод о необходимости большего вовлечения факторов внешней и внутренней среды, которые являются источниками цифровых инноваций [3, с.1969]. В методике Т.А. Гилевой предложена дорожная карта цифровой трансформации, способствующая повышению уровня цифрового развития на основе проектного управления и сбалансированных инноваций, достижения стратегических целей предприятия [4, с. 44]. В другом исследовании упор делается на стратегии, бизнес-модели, потребителей, организационную культуру, процессы и технологии [5, с. 219]. В методике Д.В. Нерсисян для повышения уровня цифрового развития предлагается воздействовать на стратегию и экосистему, инновационное мышление, технологии цифровой трансформации, данные, операции, организационный дизайн, управление цифровым развитием [6, с. 189]. В методике комплексного анализа цифровой трансформации используется альтернативный инструментарий. Авторы предлагают оценивать следующие показатели: цели и видение стратегии цифрового развития; восприятие заинтересованными сторонами, стратегическое развитие, управленческие компетенции, организационную культуру, создание устойчивых корпоративных ценностей. Цифровое развитие достигается за счет оцифровки данных, цифрового маркетинга, вовлеченности в венчурные инвестиции и капитал, ИТ-измерения [8, с. 1251]. В исследовании Т.Д. Санниковой и других исследователей сравниваются зарубежные подходы к цифровому развитию экономики в целом. Авторы приходят к выводу, что наиболее высокий индекс цифрового развития в Великобритании, Эстонии, Гонконге, Сингапуре, ОАЭ. Эффективность цифрового развития также существенно зависит от деятельности государственных органов [9]. Цифровое развитие субъектов малого бизнеса осуществляется на ос-

нове управления интеллектуальной собственностью, налоговой и социально-экономической политикой государства. Важные составляющие цифрового развития: технологии, решения, методы управления, функции цифровизации. Цифровая среда и инфраструктура также вовлечены в данный процесс [10, с. 92]. Также существует подход цифрового развития организации, основанный на регламентах работы с данными и цифровыми запросами на основе электронного согласования [11]; на управлении цифровой грамотностью сотрудников и вовлечении их в бизнес-процессы посредством цифровых инструментов [12]; использовании передовых инструментов цифрового ведения бизнеса [14]; использовании цифровых бизнес-моделей управления организацией [15].

На основе прошлых исследований можно сделать вывод о том, что методы оценки и управления цифровым развитием являются хорошо изученным направлением научной мысли. Установлено, что в прошлых работах уделяется недостаточно внимания факторам развития цифрового развития организации и повышению ее уровня в рамках единой корпоративной стратегии. Стратегия, таким образом, должна стать главным приоритетом цифрового развития организации.

Выделены основные группы методов и моделей:

1. Методы на основе системы критериев оценки внутренней среды. Такие модели предполагают учет внутренних достигнутых результатов и потенциальных возможностей компании для исследования уровня цифрового развития. В качестве измерения используется бальная шкала или индексный метод. К преимуществам данного метода относится простота оценивания; быстрый сбор данных и единообразие измерений за счет бальной шкалы (при наличии). К недостаткам можно отнести игнорирование внешней среды, отсутствие механизмов принятия управленческих решений для повышения уровня цифрового развития организации.
2. Методы на основе системы комплексной оценки внешней и внутренней среды. Такие методы учитывают помимо внутренней составляющей также социально-экономические, технологические и политические аспекты внешнего влияния при исследовании цифрового развития. В качестве измерения также используется бальная шкала или индексный метод. Основное преимущество таких методов – полнота измерения за счет множества критериев. К недостаткам относится сложность сбора данных и проведения итоговой оценки. Также стоит отметить сложность принятия управленческих решений об цифровом развитии на основе результатов подобных методик.
3. Методы на основе бальной оценки, собранных результатов ответов на вопросы конкретной группы. Как правило, экспертное оценивание предполагает анкетный метод при исследовании уровня цифрового развития. По результа-

там опросов делается вывод о разработке мероприятий цифровой трансформации бизнеса. Основное преимущество данного метода – оперативность в проведении оценки и ее простота. Основным недостаток – это отсутствие единого механизма принятия управленческих решений, так как результаты опросов могут сильно отличаться в зависимости от каждой конкретной организации.

На основе прошлых исследований дополнено содержание понятия «цифровое развитие организации». Цифровое развитие – это процесс поэтапного преобразования бизнес-процессов и средств обработки информации за счет инструментов цифровизации. К инструментам цифровизации относятся: цифровые средства управления предприятием (ERP), цифровые средства связи и взаимодействия с клиентами (CRM), средства электронного документооборота в организации и у контрагентов (СЭД), программные средства управления большими данными, цифровые средства управления рекламной кампанией и связями с общественностью, цифровые средства обучения и профессиональной переподготовки персонала организации. Результатом повышения уровня цифрового развития является достижение цифровой зрелости организации. К признакам цифровой зрелости следует относить: достижение высокого уровня использования всех инструментов цифрового развития, цифровой грамотности сотрудников организации, наличие стратегии цифрового развития. К основным этапам цифрового развития организации относятся:

1. Оценка текущего уровня цифровой зрелости посредством доступных методик оценивания в зависимости от типа и масштаба хозяйственной деятельности организации.
2. Определение целей и задач цифрового развития, основных направлений интеграции цифровых технологий в бизнес-процессы организаций, оценка целесообразности цифрового развития.
3. Разработка стратегии цифрового развития в виде отдельных документов стратегического планирования организации или единой системы стратегического развития.
4. Реализация стратегии цифрового развития с конкретными сроками и фактическими результатами оценивания.
5. Достижение планируемого уровня цифровой зрелости, оправленного стратегией цифрового развития организации.

Таким образом, первостепенную значимость в повышении цифрового развития организации играет стратегия цифровой трансформации. Стратегия цифровой трансформации – это организационный документ, в котором изложены основные цели и задачи цифрового развития, приведены цифровые инструменты, итоговые результаты и методы их достижения. Принципы стратегического управления процессами цифрового развития:

- 1) рациональность, то есть стратегия должна отвечать требованиям бизнес-модели и технологического развития организации;

- 2) целесообразности, то есть стратегия разрабатывается для достижения конкретных целей;
- 3) временной определенности, то есть результаты достижения целей стратегии должны быть определены во времени;
- 4) интеграции, который означает, что инструменты цифровизации должны быть интегрированы в единую систему;
- 5) компетентности, то есть сотрудники и руководство должны обладать профессиональными компетенциями для реализации стратегии цифрового развития.

Важной частью цифрового развития организации является взаимодействие факторов внешней и внутренней среды для обеспечения наиболее эффективного и быстрого роста цифровизации бизнеса. Это означает, что внутреннее цифровое развитие организации невозможно без учета факторов информационной инфраструктуры территории, государственной политики в сфере развития цифровой экономики, открытости государства и бизнеса цифровым инновациям в глобальной экономике. Таким образом, учет внешних факторов также должен стать важной частью стратегии цифровой трансформации бизнеса.

В статье выполнен анализ прошлых и современных моделей и методов оценки и повышения уровня цифрового развития организации. На основе прошлых публикаций выделено три основных группы методов: оценка показателей внутренней цифровой среды, комплексная оценка цифрового развития, методы бальной оценки на основе результатов проведенных опросов. Дополнено содержание понятия «Цифровое развитие организации», приведены инструменты цифровизации, признаки цифровой зрелости организации. Предложена авторская систематизация этапов цифрового развития, ключевыми из которых является разработка стратегии цифрового развития с последующим достижением ее результатов. В соответствии со стратегическими приоритетами цифрового развития предложены принципы реализации стратегии цифровой трансформации организации.

Литература

1. Асташова, Е.А. Модель цифровой трансформации предприятий АПК / Е.А. Асташова, Н.А. Кузнецова, Л.В. Зинич // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12, № 4. – С. 2341–2356.
2. Бабич, О.В. Модель цифровой трансформации современного предприятия / О.В. Бабич, А.А. Сидорова // Путеводитель предпринимателя. – 2020. – Т. 13, № 4. – С. 11–21.
3. Гарифуллин, Б.М. Моделирование процесса цифровой трансформации фирмы / Б.М. Гарифуллин, В.В. Зябриков // Креативная экономика. – 2019. – Т. 13, № 10. – С. 1957–1972.
4. Гилева, Т.А. Цифровая зрелость предприятия: методы оценки и управления / Т.А. Гилева // Вестник УГНТУ. Наука, образование, эконо-

мика. Серия: Экономика. – 2019. – № 1(27). – С. 38–52.

5. Донцова, О.И. Цифровая трансформация промышленности: оценка зрелости организаций / О.И. Донцова, Н.М. Абдикеев, С.Р. Бекулова // Проблемы экономики и юридической практики. – 2022. – Т. 18, № 5. – С. 216–221.
6. Нерсисян, Д.В. Цифровая трансформация организационных возможностей развития экономической деятельности / Д.В. Нерсисян // МИРОВАЯ НАУКА: НОВЫЕ ВЕКТОРЫ и ОРИЕНТИРЫ: Материалы VII Международной научно-практической конференции – 2022. – С. 187–196.
7. Огурцова, Н.С. Современные исследования в области цифровой зрелости кадровых бизнес-процессов в поддержку корпоративной цифровой трансформации / Н.С. Огурцова // Технологии управления персоналом в условиях цифровизации: Сборник материалов по итогам Регионального круглого стола, Москва, 12 мая 2022 года. – 2022. – С. 50–61.
8. Пудовкина, О.Е. Методический инструментарий оценки успешности цифровой трансформации предприятий в условиях транзитивности экономики / О.Е. Пудовкина, М.И. Иваев, Е.Г. Сафронов // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 4. – С. 1243–1256.
9. Санникова, Т.Д. Зарубежные модели цифровой трансформации и перспективы их использования в российской практике / Т.Д. Санникова, А.В. Богомоллова, В.Н. Жигалова // Экономические отношения. – 2019. – Т. 9, № 2. – С. 481–494.
10. Степанов, М.М. Механизм цифровой трансформации субъектов малого бизнеса / М.М. Степанов // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2022. – Т. 8, № 3. – С. 88–97.
11. Шапошникова, И.В. Внедрение инновационных методов цифровизации в управленческую деятельность предприятия / И.В. Шапошникова // Инновационная деятельность. – 2021. – № 4(59). – С. 107–115.
12. Bican P.M., Brem A. Digital BusinessModel, Digital Transformation, Digital Entrepreneurship: Is There A Sustainable “Digital”? // Sustainability 2020 – Vol. 12. – P. 1–15.
13. Bukht R., Heeks R. Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy// ESRC. – 2017. – No. 68. – 27p.
14. Ktoyan A. Business models in the conditions of digital transformation/A. Ktoyan et alh.//Business and entrepreneurship. Messenger of Armenian State University of Economics · January 2022. – 2022. – P. 95–111.
15. Valencia J.T., Filian J.F. Digital transformation models in the management of commercial companies//COODES – 2022 – Vol. 10, No. 2 – P. 22.
16. Varian, H. Intelligent Technology: As digital applications encroach on various aspects of daily life, the impact on the economy will help us live

smarter and better// Finance & Development. – 2016. – 60 p.

MODELS AND METHODS OF INCREASING THE LEVEL OF DIGITAL DEVELOPMENT OF AN ORGANIZATION

Ovchinnikov V.V.

Moscow State Institute of International Relations

The purpose of the work is to analyze models and methods of digital development of an organization, identify problems and shortcomings of scientific knowledge in the field of digitalization. The object of research is the digital development of the organization. The article analyzes the past and most relevant models and methods for assessing and improving the digital development of an organization based on Russian and foreign scientific publications. The topic of digital development is well studied in the scientific community and has been actively developing since the beginning of the 21st century. It has been found that previous studies have not paid enough attention to aspects of the strategic development of digitalization and methods of increasing the level of digital development. Three groups of digital development models have been identified: methods based on a system of criteria for evaluating the internal environment; methods based on a system of integrated assessment of the external and internal environment; methods based on a point assessment, the collected results of responses to questions from a specific group. The content of the concept of “digital development” has been supplemented, which should be considered as a process of step-by-step transformation of business processes and information processing tools through digitalization tools. Digitalization tools and signs of an organization's digital maturity are also described. A systematization of the stages of an organization's digital development is proposed, based on a strategic approach.

Keywords: digitalization, models, methods, strategy, digital development, digital transformation, digital maturity.

References

1. Astashova, E.A. Model of digital transformation of agro-industrial complex enterprises / E.A. Astashova, N.A. Kuznetsova, L.V. Zinich // Issues of innovative economics. – 2022. – Vol. 12, No. 4. – P. 2341–2356.
2. Babich, O.V. Model of digital transformation of a modern enterprise / O.V. Babich, A.A. Sidorova // Entrepreneur's Guide. – 2020. – Vol. 13, No. 4. – P. 11–21.
3. Garifullin, B.M. Modeling the process of digital transformation of a company / B.M. Garifullin, V.V. Zyabrikov // Creative Economy. – 2019. – Vol. 13, No. 10. – P. 1957–1972.
4. Gileva, T.A. Digital maturity of the enterprise: methods of assessment and management / T.A. Gileva // Bulletin of Ufa State Petroleum Technical University. Science, education, economics. Series: Economics. – 2019. – No. 1 (27). – P. 38–52.
5. Dontsova, O.I. Digital transformation of industry: assessment of the maturity of organizations / O.I. Dontsova, N.M. Abdikeev, S.R. Bekulova // Problems of Economics and Legal Practice. – 2022. – Vol. 18, No. 5. – P. 216–221.
6. Nersesyan, D.V. Digital transformation of organizational capabilities for the development of economic activity / D.V. Nersesyan // WORLD SCIENCE: NEW VECTORS and GUIDELINES: Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference – 2022. – P. 187–196.
7. Ogurtsova, N.S. Modern research in the field of digital maturity of HR business processes in support of corporate digital transformation / N.S. Ogurtsova // Personnel management technologies in the context of digitalization: Collection of materials based on the results of the Regional round table, Moscow, May 12, 2022. – 2022. – P. 50–61.
8. Pudovkina, O.E. Methodological tools for assessing the success of the digital transformation of enterprises in the context of economic transitivity / O.E. Pudovkina, M.I. Ivaev, E.G. Safronov // Creative Economy. – 2023. – Vol. 17, No. 4. – P. 1243–1256.
9. Sannikova, T.D. Foreign models of digital transformation and prospects for their use in Russian practice / T.D. Sannikova, A.V. Bogomolova, V.N. Zhigalova // Economic relations. – 2019. – Vol. 9, No. 2. – P. 481–494.

10. Stepanov, M.M. The mechanism of digital transformation of small businesses / M.M. Stepanov // Scientific result. Business and service technologies. – 2022. – Vol. 8, No. 3. – P. 88–97.
11. Shaposhnikova, I.V. Implementation of innovative digitalization methods in the management activities of the enterprise / I.V. Shaposhnikova // Innovative activity. – 2021. – No. 4(59). – pp. 107–115.
12. Bican P.M., Brem A. Digital BusinessModel, Digital Transformation, Digital Entrepreneurship: Is There a Sustainable “Digital”? // Sustainability 2020 – Vol. 12. – R. 1–15.
13. Bukht R., Heeks R. Defining, Conceptualizing and Measuring the Digital Economy // ESRC. – 2017. – No. 68. – 27p.
14. Ktoyan A. Business models in the conditions of digital transformation/A. Ktoyan et al.//Business and entrepreneurship. Messenger of Armenian State University of Economics · January 2022. – 2022. – R. 95–111.
15. Valencia J.T., Filian J.F. Digital transformation models in the management of commercial companies // COODES – 2022 – Vol. 10, No. 2 – R. 22.
16. Varian, H. Intelligent Technology: As digital applications encroach on various aspects of daily life, the impact on the economy will help us live smarter and better // Finance & Development. – 2016. – 60 p.

Моттаева Асият Бахауовна,

к.э.н., доцент, Кафедра проектного и операционного менеджмента, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
E-mail: doptaganka@yandex.ru

Цзелинь Чжао,

к.и.н., ст. преподаватель, кафедра национальной экономики, Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы
E-mail: chzhao_ts@pfur.ru

Груздев Всеволод Алексеевич,

студент, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
E-mail: Gruzdev_seva@mail.ru

В статье рассматривается процесс управления продуктовой командой при создании современного IT-продукта. В рамках данной работы подразумевается описание всех стадий жизненного цикла продукта, а также ответственность каждого из члена команды на протяжении всего пути продукта. В статье подробно описывается последовательность действий команды и инструменты, которые используются на данных этапах.

Ключевые слова: менеджмент, управление командой, IT-продукт.

Введение

В современных реалиях заметна тенденция, при которой компании осознают ценность в создании наукоемких IT-продуктов. Преимущество для бизнеса заключается в правильной организации воронку в потребление основного продукта. Для клиента – это возможность по-новому использовать сервисы, доверие к которым обусловлено временем.

Однако создание наукоемких продуктов сопровождается рядом деталей, ознакомиться с которыми необходимо перед началом работы. IT-бизнес сильно отличается от классического скоростью изменений, к которым нужно быть готовым.

Процесс работы по организации разработки IT-продукта рассмотрен на условном примере продукта.

Цели и методы исследования.

При выполнении исследования в качестве первичных источников информации для исследования были использованы открытые данные статистики, а также труды ведущих российских и зарубежных ученых в области social-механик, нормативно-законодательная база. Авторами использованы как общенаучные, так и специальные исследовательские подходы и методы. Цель исследования заключается в анализе текущих методологий, описание их на базе исследований концепции «дорожной карты» менеджера IT-продукта.

Результаты исследования и их обсуждение

Подготовительная фаза проекта

Прежде чем приступить к непосредственной разработке необходимо сформулировать идею. Процесс оформления идеи – трудоемкая задача, которая может варьироваться по сложности от проекта к проекту, однако почти всегда присутствуют артефакты: бизнес-модель, реестр заинтересованных стороны и мотивационная модель проекта.

Канва Бизнес-модели

С помощью канвы бизнес-модели тестируются и подтверждаются различные допущения продукта, выявляются потенциальные слабые места, которые требуется оптимизировать для достижения успеха. Предметно ознакомиться с концепцией бизнес-модели условного продукта можно на рис. 1.

Были уточнены следующие компоненты: ценностное предложение, потребительские сегменты, каналы распространения, источники дохода, а также ключевые ресурсы, виды деятельности и партнеров, необходимые для вывода продукта на рынок.

Основными ключевыми партнерами в данном случае являются смежные команды, чья деятельность в той или иной степени вовлеченности была направлена на реализацию проекта.

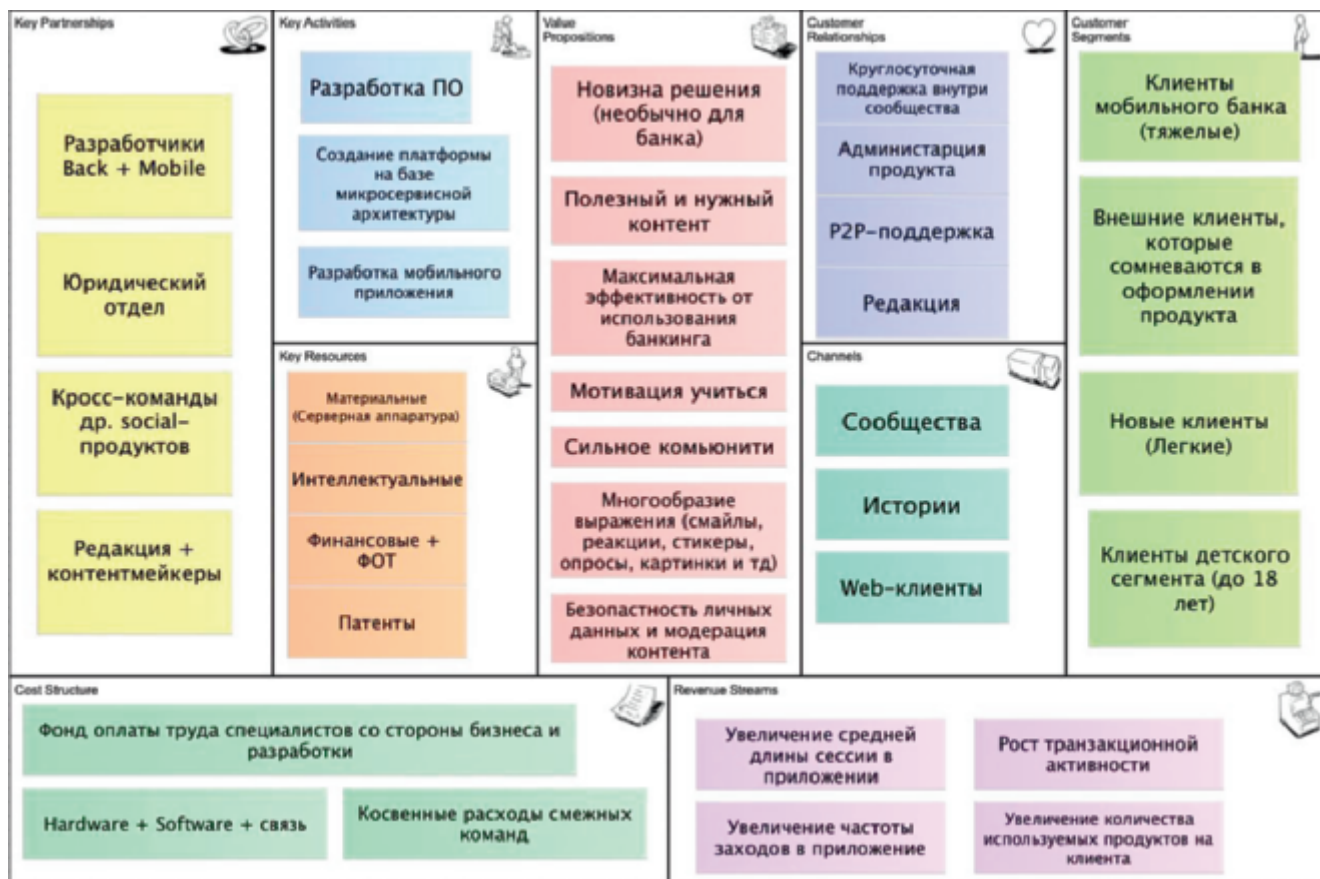


Рис. 1. Бизнес-модель проекта

Источник: составлено автором.

Для реализации целей проекта необходимы ресурсы: финансовые (фонд оплаты труда специалистов, затраты на использование сервисов, связь и прочее). Материальные – например, смартфоны для тестирования работы предложения или же серверная аппаратура, чья вычислительная мощность необходима постоянно для доступности сервисов. Интеллектуальные ресурсы и патенты. К затратам относится необходимое обеспечение аппаратурой и оплата труда специалистов, так же стоит помнить о времени специалистов, так как пока они заняты одним проектом, они не могут начать делать другой.

К потокам поступления доходов были отнесены те цели, достижение которых повлияет на оценку проекта, а также на результат деятельности бизнеса в целом.

Заинтересованные стороны

Заинтересованные стороны (стейкхолдеры) – это физические или юридические лица, которые принимают прямое или косвенное участие в проекте. Данные лица могут повлиять на проект различными способами, проект в свою очередь может повлиять на них. Обычно они имеют четко определенные интересы к проекту и ожидания от него. Цель – сделать проект прозрачнее для каждого стейкхолдера, заранее проработать взаимодействие с ними. Пример реестра заинтересованных сторон представлен ниже, в табл. 1.

Мотивационная модель – это один из инструментов визуализации интересов заинтересованных

сторон и способа их достижения. Мотивационная модель представляет собой иерархическое дерево детализации по достижению желаемого результата. На рис. 2 представлена примерная мотивационная модель условного проекта.

Таблица 1. Пример Реестра заинтересованных сторон IT-продукта

Должность	Роль в проекте	Влияние на проект	Пояснение	Интерес к проекту
Руководство Банка	Функциональный заказчик	Сильное	Сотрудники Банка из отдела развития, приближенные к руководству лица, заинтересованные в автоматизации внутренних процессов Банка	Для принятия решения
Финансовая служба Банка	Ответственный за проверку залогов	Сильное	Сотрудники Банка, отвечающие за контроль денежных средств	Для информации

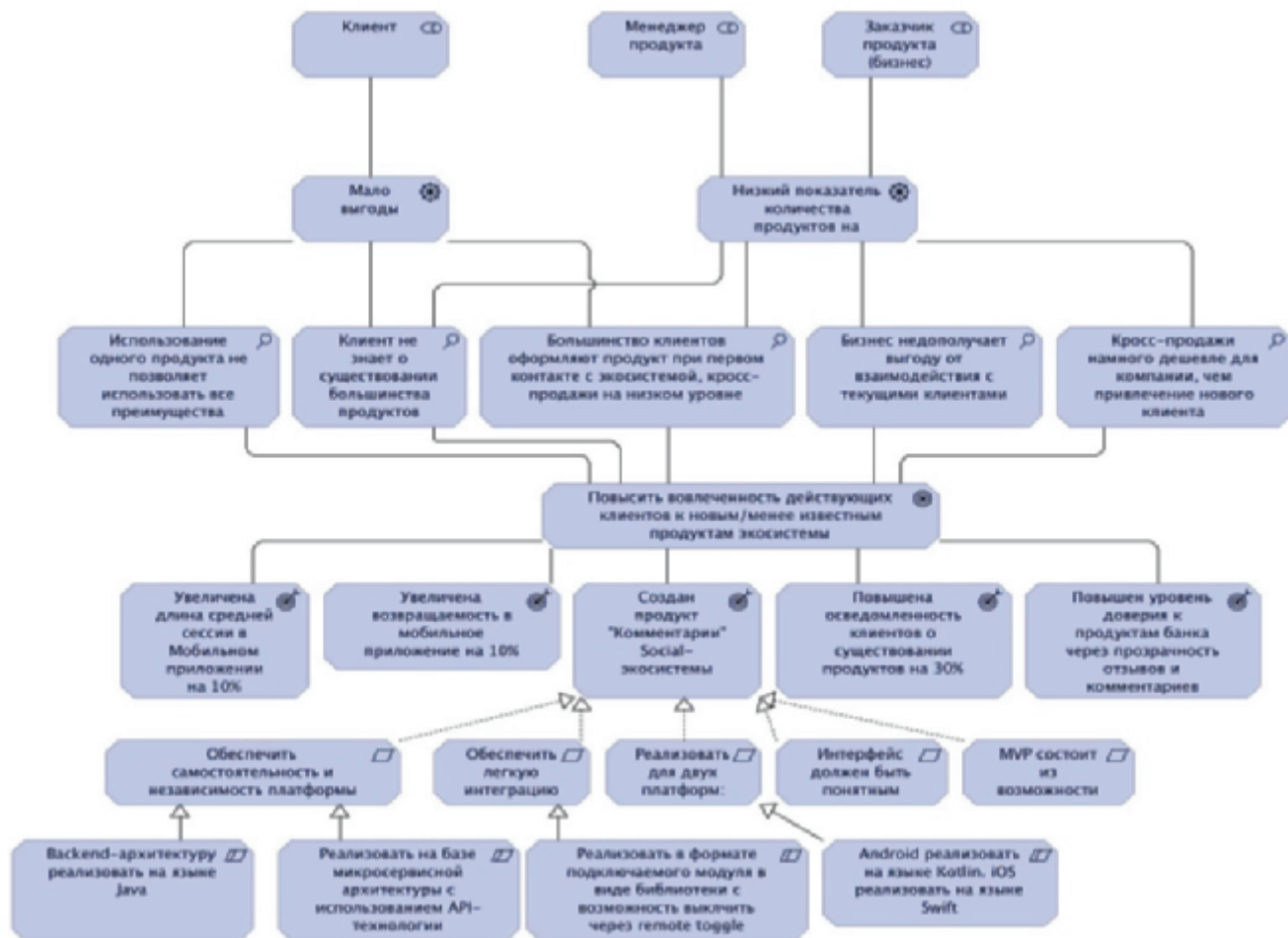


Рис. 2. Мотивационная модель проекта

Источник: составлено автором.

Организация работы продуктовой команды. Процесс работы продуктовой команды

Организация продуктовой команды чаще всего формируется на основе жесткой методологии или гибкой. В данной работе в основу легла гибкая методология Agile («Гибкая разработка»). Суть данного подхода заключается в том, что команда имеет возможность постоянно совершенствовать свой продукт, это особенно полезно, когда речь идет о продукте – как бизнесе, который находится в условиях постоянно изменяющихся условий. Данный подход позволяет адаптироваться. Основные плюсы данного подхода, которые команда разработки переняла, следующие.

- Итеративность: Разработка делится на (примерно) одинаковые временные периоды – иначе, циклы разработки или итерации. Обычно циклы достаточно короткие. Однако важно упомянуть, что «гибкая методология» – гибкая на этапе договоренности работы над проектом, далее утвержденные договоренности необходимо строго соблюдать, в том числе и сроки итераций. Таким образом у команды была свобода формирования периодов на начальном этапе, далее договоренности необходимо соблюдать. В рамках большой компании существует релизный цикл приложения, обычно именно он принимается за основу как перио-

ды для итерации – в нашем случае условного продукта цикл длится 2 недели. По прошествии двух недель команда обязана поставить ценность для клиента: работающий функционал, который был запланирован.

- Активная коммуникация: Коммуникация по Agile должна происходить постоянно. Каждый член команды должен понимать, чем занят его коллега. Это так же относится к коммуникациям с заказчиком: заказчик должен быть в курсе изменений в продукте. Это касается и формулирования требований.
- Гибкость и адаптация к изменениям: Исходя из пункта выше понятно, что требования могут и должны меняться: пользователь постоянно хочет большего и лучшего. Продуктовая команда, в том числе заказчик проверяет гипотезы, ищет лучшие решение, поэтому необходимо быстро и проактивно реагировать на запросы от бизнеса для лучшего понимания: какие решения верные, какие – стоит не делать.
- Самоорганизация и автономность команды: Команда должна быть достаточно организована: разработчик самостоятельно контролирует свою работу. Он берет ответственность за свою задачу. Тем не менее он понимает, что коллеги знают о его задачах, поэтому могут проконтролировать его.

В рамках организации работы продуктовой команды проходят следующие этапы:

- Формирование;
- определение ролей и ответственности каждого участника;
- планирование;
- выполнение;
- контроль и отчетность;

- улучшение процессов.

Формирование: на этой стадии создается IT-команда. В случае данного примерного проекта после получения было произведено согласование количества необходимых вакансий, с учетом расчета нагрузки на сотрудников, их квалификации (с организационной структурой проекта можно ознакомиться на рис. 3).

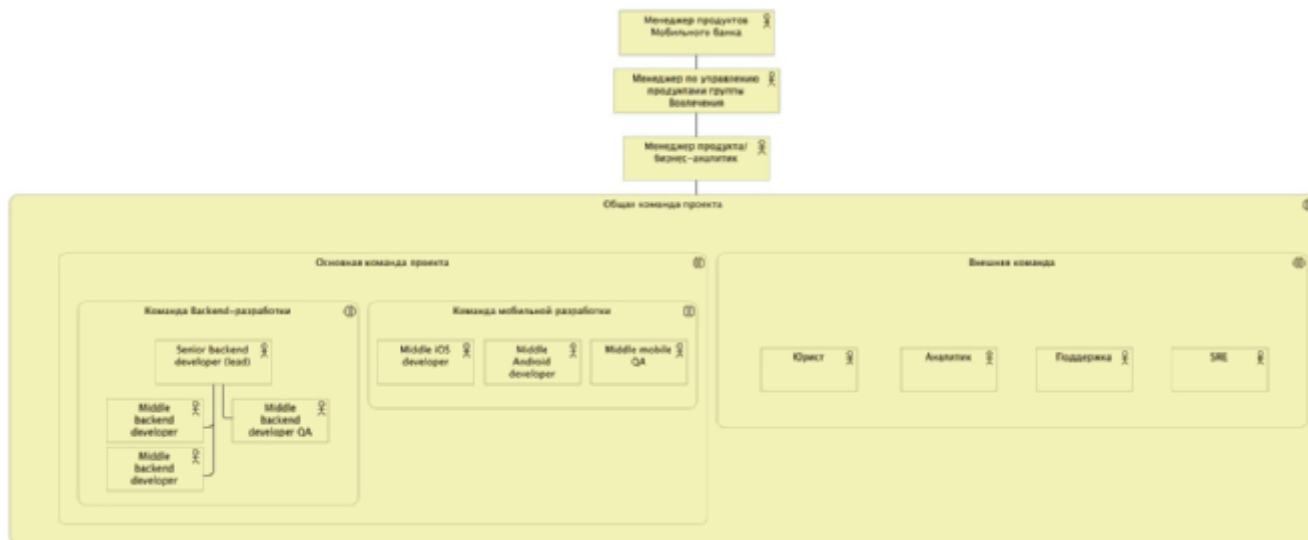


Рис. 3. Пример организационной структуры проекта

Источник: составлено автором.

Определение ролей и ответственности каждого участника: на данном этапе составляется организационная структура команды: выделены «лиды» по каждому направлению. Производится знакомство с командой, оглашаются цели и задачи команды. В рамках данного этапа важно сформировать соглашение о порядке работы, сформировать доверительные отношения между всеми членами коллектива.

Планирование: Команда определяет стратегию и план работы. Для этого составляется документ «ОКР». В данном документе ведется планирование работ с привязкой к определенному кварталу. Данный документ, согласно методологии, состоит из следующих разделов:

- Цель, к которой команда хочет прийти в конце квартала – обычно выбирается глобальная и амбициозная цель, достижение которой возможно только на 70%. Цель должны быть согласована с верхнеуровневыми целями и метриками.
- Ключевые результаты (метрики) – ответ на вопрос: «Как оценить успех того, насколько мы приблизились к цели»
- Детализация цели на задачи с привязкой к срокам

Выполнение: на данной стадии команде необходимо приступить к непосредственному выполнению задачи. Процесс работы обычно такой: начинается с бизнес-аналитика, он должен взять задачу, в порядке приоритетов, которые определил product. Создать карточку задачи, в которой подробно

опишет необходимые бизнес-требования, сценарии использования и системные требования. Данные из задачи должны быть продублированы в Технической спецификации (отдельный документ).

Следующим шагом собирается встреча «3 Амиго», в рамках которой команда: представители разработки, тестирования, дизайна и бизнеса – все начинают обсуждение выполнения задачи. Договариваются о реализации, продумывают нетипичные кейсы, которые стоит предусмотреть. После данной встречи описание задачи дополняется новыми данными, которые были получены на 3 Амиго.

Команда разработки берет задачу в техническую спецификацию, где описывает решение в формате документации – это важно, так как попадет в базу, чтобы в будущем это могло быть переиспользовано.

Задача берется в работу, ее карточку по мере выполнения передвигают по доске, где в столбцах указаны статусы. Основная задача на этом этапе обеспечить бесперебойную поставку задач в работу, при этом учитывать пропускную способность специалистов: важно балансировать: сотрудник должен быть постоянно занят, при этом часто бывает так, что на каком-то этапе возникает «Узкое горлышко» – место, где выполнение задачи занимает слишком много места так, что последующие скапливаются в очередь.

Контроль и отчетность: Каждая функция, которая мотивирует пользователя совершить активное действие отслеживается в аналитических систе-

мах, самая популярная система для подобных задач AmpliTude. Именно там можно посмотреть статистику: выгрузить данные и построить дэшборд, который позволяет проанализировать поведение пользователей, замерить полученные KPI и сопоставить их с целевыми, которые указаны OKR в разделе ключевых результатов. По итогам данных мероприятий составляется отчет для бизнес-заказчиков, где фиксируется разрыв между метриками.

Улучшение процессов: IT-команды постоянно стремятся к улучшению своей работы. В первую очередь это касается оптимизации работы продукты: полученные разрывы между метриками из пункта выше стоит учесть в работе и направить усилия на то, чтобы отрицательный разрыв был ликвидирован. Для этого процесс циклично повторяется. Итеративно создаются новые задачи, которые команда выполняет. Снова идет замер и сопоставление.

Второй аспект – это улучшение внутренних процессов. В этом ключе команду разработки можно понимать как «фабрику по производству ценности». Если руководитель хочет, чтобы его «Фабри-

ка» работала отлажено, то необходимо постоянно обучаться над ошибками. Для этого в рамках Agile предусмотрены ретроспективы – встречи, по итогам которых команда в неформальной обстановке по окончании выбранного периода обсуждает результаты своей работе.

На ретроспективах важно поддерживать открытость и дружелюбность общения (очень важно задать правила проведения собрания с четко фиксированным временем на каждый раздел). Задаются базовые вопросы, чтобы раскрепостить сотрудников: их текущее состояние, понимание ценности, которые они приносят пользователям своей деятельностью. Далее уточняется, что было сделано хорошо за выделенный срок, отдельно спрашивается с какими трудностями столкнулись, таким образом выделяются проблемы внутри команды, которые необходимо решить, чтобы «Фабрика» продолжала работать. Для выделенные проблем назначаются ответственные и сроки их решения.

Ознакомиться с примером ретроспективы можно на рис. 4.



Рис. 4. Ретроспектива команды условного продукта

Источник: составлено автором.

Организация коммуникации в продуктовой команде

В связи с тем, что часто компания предлагают трудоустройство по всей России, с возможностью удалённой работы – многие сотрудники взаимодействуют с командой не из офиса. Учитывая этот фактор, организация работы проходит в онлайн формате, для этого используется различные дополнительные инструменты.

- Slack – главное преимущество в возможности создания локального сервера, к который превращает данный мессенджер в полноценную социальную сеть, членами которой могут являться только сотрудники компании.
- Microsoft Outlook – почтовый клиент, основное преимущество данного сервиса – это вкладка «Календарь», на которой фиксируются все

онлайн-мероприятия автоматическом режиме. Можно настроить уведомление перед началом, чтобы точно не пропустить важное событие.

- Zoom – сервис для онлайн-общения в формате видео-звонков. Данный инструмент активно задействовался во время различных встреч, на которых были демонстрации спецификаций, разбор различных бизнес и технических вопросов.

Заключение

Подводя итог хотелось бы еще раз подчеркнуть, что предложенное в статье решение – описание методологии, которое, по мнению, автора является стандартным на текущий момент.

Бизнес действительно заинтересован в современных IT-решениях, более того его потребности бесконечны. Именно поэтому создавая IT-продукт важно помнить, что бизнесу нужно честно и своевременно предоставлять отчет о проделанной работе. Очевидно, что сделать все «придуманные» задачи – невозможно или требует больших ресурсов, которые в конечном итоге станут невыгодно с точки зрения финансирования содержать, так как ценность дополнительно сделанных задач будет ниже ожидаемого эффекта. В связи с этим предлагается более тщательно приоритизировать задачи, оценивать их в условных единицах и брать в спринт ровно столько, сколько это «стоит» – в некоторых случаях не нужно опираться только на количество, потому что одна задача может занять разное время: легкая – 20 минут, тяжелая – 2 недели.

Литература

1. Как измерить результативность проектного управления [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.advanta-group.ru/blog/kak-izmerit-rezultativnost-proektnogo-upravlenia/> (дата обращения: 12.03.2023).
2. Lean UX – мелочи для успешных проектов [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://habr.com/ru/company/dataart/blog/272845/> (дата обращения: 26.04.2023).
3. Agile-подход к проектированию [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.cfin.ru/ITm/project/Agile_Estimating_Planning.shtml (дата обращения: 07.02.2023).
4. Разработка ценностных предложений. Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители / Александр Остервальдер, Ив Пинье, Грег Бернарда, Алан Смит. – М.: Альпина Паблишер. 2018–312 с.
5. Васильева Е.В., Деева Е.А. Оценка экономической эффективности конкурирующих IT-проектов: подходы и математический инструментарий // Управление. – 2017. – № 4. – С. 40–46.
6. Моттаева, А.Б. Алгоритм управления рисками инновационной деятельности / А.Б. Моттаева // Нефть, газ и бизнес. – 2011. – № 2. – С. 6–8. – EDN OFWMBF.

7. Перунов В.Б., Извозчикова С.А. Система показателей оценки эффекта от IT-проекта и информационной экономики // Бюллетень Оренбургского научного центра УрО РАН. – 2011. – № 3.
8. Чуланова О.Л., Глухова Т.Ю. Исследование реализации проектного управления с использованием методологии гибкого управления проектами на основе ценностей Agile // Вестник Евразийской науки. – 2019. – № 4.
9. Моттаева, А.Б. Информационно-коммуникационные технологии в государственном управлении / А.Б. Моттаева, Е.Ю. Чибисова // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2017. – № 1. – С. 70–77. – DOI 10.18384/2310-6646-2017-1-70-77. – EDN YFMMER.
10. Nikolova, L.V. Securitization of Bank Assets as a Source of Financing the Innovation Activity / L.V. Nikolova, D.G. Rodionov, A.B. Mottaeva // International Journal of Economics and Financial Issues. – 2016. – Vol. 6, No. S3. – P. 1–7. – EDN WXUJMN.
11. Bataev, A.V. Digital transformation of the financial sector in Russia and the world / A.V. Bataev, A.A. Gorovoy, A. Mottaeva // Proceedings of the 32nd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2018 – Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management from Regional expansion to Global Growth: 32, Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management from Regional Expansion to Global Growth, Seville, 15–16 ноября 2018 года. – Seville, 2018. – P. 102–114. – EDN WUJNMV.

ORGANIZATION OF THE DEVELOPMENT PROCESS OF A MODERN IT-PRODUCT

Mottaeva A.B., Jieli Zhao, Gruzdev V.A.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba

The article discusses the process of managing a product team when creating a modern IT product. Within the framework of this work, a description of all stages of the product life cycle is implied, as well as the responsibility of each member of the team throughout the entire path of the product. The document describes in detail the sequence of actions of the command and the tools that are used at these stages.

Keywords: management, team management, IT-product.

References

1. How to measure the value of operational management [Electronic resource] // Operating mode: <https://www.advanta-group.ru/blog/kak-izmerit-effektivnost-proektnogo-upravlenia/> (accessed: 03/04/2025).
2. Lean UX technologies for experimental projects [Electronic resource] // Access mode: <https://habr.com/ru/company/dataart/blog/272845/> / (date of access: 04/04/2025).
3. Agile programming [Electronic resource] // Access mode: https://www.cfin.ru/ITm/project/Agile_Estimating_Planning.shtml (date of request: 02/04/2025).
4. Development of value propositions. How to create goods and services that consumers will want to buy / Alexander Osterwalder, Yves Pinier, Greg Bernarda, Alan Smith. Moscow: Alpina Publisher. 2018–312 p.

5. Vasilyeva E.V., Deeva E.A. Evaluation of the economic efficiency of competing IT projects: approaches and mathematical tools // Management. – 2017. – No. 4. – pp. 40–46.
6. Mottaeva, A.B. Algorithm of risk management of innovation activity / A.B. Mottaeva // Oil, gas and business. – 2011. – № 2. – Pp. 6–8. – EDITOR OF THE WMBF.
7. Perunov V.B., Izvozchikova S.A. A system of indicators for assessing the effect of an IT project and the information economy // Bulletin of the Orenburg Scientific Center of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences. – 2011. – № 3.
8. Chulanova O.L., Glukhova T.Y. A study of the implementation of project management using the methodology of flexible project management based on values Agile // Bulletin of Jewish Science. – 2019. – № 4.
9. Mottaeva, A.B. Information and communication technologies in public administration / A.B. Mottaeva, E.Y. Chibisova // Bulletin of the Moscow State Regional University. Series: Economics. – 2017. – NO. 1. – pp. 70–77. – DOI 10.18384/2310-6646-2017-1-70-77. – EDITED DOCUMENT.
10. Nikolova, L.V. Securitization of banking assets as a source of financing innovation / L.V. Nikolova, D.G. Rodionov, A.B. Mottaeva // International Journal of Economics and Finance, 2016, Volume 6, No. S3, pp. 1–7, WXUJMN PUBLISHING HOUSE.
11. Bataev, A.V. Digital transformation of the financial sector in Russia and the world / A.V. Bataev, A.A. Gorovoy, A. Mottaeva // Proceedings of the 32nd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2018 – Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management from Regional expansion to Global Growth: 32, Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management from Regional Expansion to Global Growth, Seville, 15–16 ноября 2018 года. – Seville, 2018. – P. 102–114. – EDN WUJNMV.

Подходы к управлению социально-экономическими процессами на региональном уровне

Нерсисян Владислав Валерьевич,

аспирант, кафедра организационного менеджмента,
Московский финансово-промышленный университет
«Синергия»

E-mail: vladners@yandex.ru

Современная система управления социально-экономическим развитием регионов России демонстрирует разнородность решений, что обусловлено территориальной спецификой, институциональными различиями, а также неоднородностью ресурсной базы субъектов. В складывающихся условиях становится необходимым не только выявление по-настоящему эффективных подходов, но и сопоставление их применимости с учётом действительных практик. Целью настоящего исследования является теоретико-прикладной анализ многообразия подходов к управлению характеризуемыми процессами на региональном уровне, включая системный, институциональный, экономический, участнический, а также подход устойчивого развития и другие модели, актуализированные в российских реалиях. Автор при написании статьи опирается на междисциплинарную рамку, объединяющую положения регионалистики, теории управления, прикладной экономики. Обнаруженные в литературе противоречия касаются как трактовки эффективности рассматриваемого управления, так и критериев устойчивости применяемых механизмов: приоритетность экономических параметров часто вытесняет институционально-социальные ориентиры. В работе систематизированы современные подходы; они соотнесены с реальными кейсами в семи российских регионах. Изложенные материалы будут полезны администрациям, исследователям в области территориального управления, экспертам в сфере стратегического планирования, органам федеральной власти, заинтересованным в комплексной диагностике действенности региональных политик.

Ключевые слова: государственное управление, институциональная модель, региональная политика, социально-экономическое развитие, стратегическое планирование, устойчивость.

Введение

На фоне стремительных социальных преобразований и динамичных экономических сдвигов региональная политика требует инновационного инструментария для управления сложными взаимосвязями между субъектами и процессами.

Одной из центральных проблем является разработка комплексного инструментария, способного обеспечить результативное взаимодействие различных заинтересованных сторон и поддержать конкурентоспособное развитие регионов.

Основной задачей является отказ от стереотипного подхода в пользу многоаспектного анализа, в котором каждый из методов рассматривается с позиции специфики региональной динамики и особенностей локальных институтов.

Пристальное внимание уделяется поиску синергетических эффектов, которые помогают свести к минимуму фрагментарность мероприятий и обеспечить интеграцию социально-экономической политики на всех управленческих уровнях.

Материалы и методы

Литература, посвящённая раскрытию содержательных сторон обсуждаемой темы, демонстрирует значительное методологическое разнообразие и тематическую многослойность.

Ряд публикаций ориентирован на анализ институциональных факторов регионального развития. Так, А.Ю. Кособуцкая рассматривает динамику среды инновационного роста (на примере Ивановской области), акцентируя внимание на трансформации нормативно-правовой и организационной базы в условиях структурного сдвига [3]. Аналогичным образом С.А. Морусов исследует инструменты маркетинга территорий, раскрывая их как институционализированную форму государственного воздействия на региональные социально-экономические процессы (в центре внимания автора – ситуация в Краснодарском крае [4].

Важный вектор – использование цифровой аналитики. В работе С.В. Нагайцева делается упор на возможностях digital-трансформации управленческих механизмов, включая внедрение платформенных решений, интеллектуального анализа, автоматизированных систем прогнозирования [5]. Похожую линию содержит публикация Д.Ю. Фраймовича, З.В. Мищенко, М.А. Гундоровой, в которой рассматривается диагностика качества управления с позиций научных индикаторов, особенно в контексте выхода из кризисных фаз [12].

В статье С.А. Соловейчика, В.Е. Соусова, П.А. Аркина рассматриваются нюансы взаимодействия органов власти и промышленности на примере Санкт-Петербурга, акцентируется внимание на инструментах содействия технологическому обновлению [9]. В свою очередь, Р.Ф. Старков с соавторами обобщают практики на уровне различных субъектов РФ, выявляя общие закономерности и различия в подходах к государственному регулированию [10]. С.В. Седипкова на конкретных примерах (Новосибирская область, Республика Тыва) анализирует реализацию стратегий, связывая результативность с управленческой преемственностью и региональной спецификой [7].

С позиций устойчивого развития социально-экономических систем региона тему раскрывает Н. Смирнова, указывая на необходимость балансировки интересов при планировании стратегических шагов [8]. Этот подход обоснован как на теоретическом, так и на эмпирическом уровнях, что расширяет рамки дискурса, вводя в него принципы долгосрочной устойчивости.

Особняком стоят работы, ориентированные на прикладной анализ инвестиционной и демографической политики. А.И. Хисаева и соавторы, исследуя Республику Башкортостан, рассматривают механизмы инвестиционного обеспечения и роль государственных институтов в создании привлекательного экономического климата [13]. С.В. Галий и Е.Ю. Елистратова сосредотачиваются на социально-демографических аспектах, раскрывая, как изменение соответствующей структуры влияет на безопасность региона (на примере Калужской области) [1].

Отдельного внимания заслуживают изыскания, которые посвящены общим проблемам регионального управления. С. Ильин, П. Сидоров описывают системные сложности координации между уровнями власти и секторами экономики [2], а А.А. Резник, В.Н. Тисунова исследуют механизмы государственного регулирования, включая институциональные барьеры и проблемы адаптации к быстро меняющимся условиям [6]. Наконец, В.В. Строев с коллегами дают характеристику структуре и динамике экономического роста в Республике Татарстан, указывая на необходимость межведомственной согласованности и гибкости стратегических решений [11].

Итак, в литературе прослеживается методологическая фрагментированность: одни работы сосредоточены на институциональных и нормативных аспектах, другие – на технологических и аналитических инструментах, а третьи – на содержательном анализе отраслевых или территориальных стратегий. Противоречия возникают, прежде всего, в вопросах оценки результативности различных подходов и в трактовке приоритетов (например, баланс между экономическим ростом и устойчивым развитием трактуется по-разному). Слабо освещенными остаются подтемы интеграции цифровых платформ с participatory механизмами, а также вопросы координации между регионами и федеральными структурами в условиях асимметричного развития.

При подготовке данной статьи применены следующие методы: институциональный анализ, кейс-стади, систематизация, сравнение, экспертные оценки, обобщение.

Результаты и обсуждение

Управление социально-экономическими процессами на региональном уровне представляет собой интегрированную систему целенаправленных и координированных действий, ориентированных, в первую очередь, на оптимизацию распределения и использования ресурсной базы в целях повышения качества жизни, экономической эффективности, а также устойчивости региона [2, 6, 10]. Рассматриваемый процесс представлен:

- планированием;
- реализацией мероприятий;
- контролем.

Весьма значимо в данной связи поддержание согласования интересов различных субъектов – от государственных органов до местного бизнеса и гражданского сообщества – с учетом специфики инфраструктуры, потенциала, внешних вызовов.

Принимая отмеченное выше во внимание, целесообразно выделить ряд подходов к реализации характеризующих управленческих процессов (рис. 1).



Рис. 1. Систематизация основных подходов к управлению социально-экономическими процессами на региональном уровне
(составлено автором на основе [5–8, 10, 12])

Так, в рамках системного подхода регион рассматривается как целостный «организм», где отдельные элементы – социальные, экономические, культурные, экологические компоненты – находятся во взаимосвязи и взаимозависимости. При анализе задействуется метод структурного моделирования, который помогает выявить скрытые корреляции и причинно-следственные связи между звеньями системы. Это способствует формированию комплексных стратегий, ориентированных на оптимизацию управления процессами, позволяющих

повысить адаптивность региональной политики к внешним и внутренним вызовам. Методика опирается на системный анализ, теорию нелинейных динамических процессов, моделирование сложных взаимодействий, что обеспечивает глубокое понимание функциональной целостности региона.

В свою очередь, институциональный подход сфокусирован на роли формальных и неформальных норм, регулирующих деятельность региональных субъектов. Здесь ключевую роль играют правовые рамки, схемы управления и самоорганизации общественных институтов, а также корпоративные и межагентские коммуникации. Делается упор на изучение эволюционных процессов, адаптивного потенциала. Специфической особенностью служит детальное рассмотрение распределения полномочий и ответственности между органами власти, что даёт возможность оптимизировать структуру регионального управления.

Инструментарий экономического подхода базируется на оценке процессов производства, распределения, потребления ресурсов на территории региона. Методология включает микро- и макроэкономические модели, характеристику инвестиционных потоков, расчет регионального потенциала и действенности применения рыночных и альтернативных способов стимулирования развития. Отдельное место занимает исследование отраслевой структуры хозяйства, оценивание конкурентных преимуществ, внедрение методов эконометрического анализа, прогнозирования. Анализируя специфические схемы ценообразования и распределения бюджетных средств, исследователи формулируют рекомендации для повышения устойчивости.

С позиций участнического подхода акцентируется внимание на роли всех заинтересованных сторон в формировании и реализации региональной политики. В контексте соответствующей концепции предполагается активное вовлечение граждан, местного бизнеса, некоммерческих организаций, научных коллективов в процесс принятия решений. Это положительно сказывается на повышении прозрачности и гибкости управленческих действий, обеспечивая надёжную обратную связь между исполнительной ветвью и общественностью. Методика базируется на применении инструментария социологических опросов, экспертных оценок, обработки общественного мнения, что позволяет обнаруживать наиболее эффективные механизмы диалога и координации усилий.

В свою очередь, подход устойчивого развития ориентирован на баланс между экономическими, социальными и экологическими аспектами реализуемой политики. В отличие от традиционных моделей, данное направление сконцентрировано на долгосрочной перспективе, воспроизводимости природного капитала, а также общественной справедливости. Анализ включает оценку экологических рисков, разработку мер по смягчению негативного воздействия промышленной и аграрной деятельности, а также изучение социальной ответственности органов власти и предпринимательства. Особое значение приобретает мониторинг

индикаторов устойчивости, что помогает корректировать стратегию развития с учетом глобальных экологических тенденций и локальных нюансов.

В политико-правовом контексте региональная политика рассматривается через призму норм и политических процессов, определяющих рамки и возможности управления. При этом подразумевается оценивание нормативной базы, законодательных инициатив, правоприменительной практики, а также исследование механизмов юридической защиты прав субъектов сообщества. Важнейшим аспектом служит изучение синхронизации местного законодательства с национальными и международными стандартами.

Информационный подход опирается на задействование современных технологий сбора, анализа, распространения сведений в целях оптимизации управления социально-экономическими процессами. Разработка и применение информационно-коммуникационных систем, аналитических платформ, инструментов Big Data даёт возможность формировать оперативную картину ситуации в регионе, прогнозировать тенденции, быстро и, что самое главное, своевременно реагировать на внешние и внутренние вызовы. Исследование представлено оценкой результативности цифровых сервисов, разработкой стратегий по совершенствованию информационной инфраструктуры, определением степени влияния ИТ на модернизацию управленческих механизмов.

Наконец, с учётом инновационного подхода подразумевается деятельное внедрение передовых технологических разработок, новых организационных методов, а также концептуальных идей в управленческий процесс. Здесь акцент делается на трансформацию традиционных практик, использование новейших инструментов, развитие кластерных структур, создание благоприятных условий для научно-технического прогресса. Анализ включает определение потенциала инновационного развития, изучение факторов, которые содействуют возникновению креативных инициатив. Ключевой целевой ориентир – формирование динамичной среды, направленной на постоянное совершенствование процессов управления и адаптацию к быстро меняющимся реалиям глобальной экономики.

Ниже приводится таблица 1 с примерами практической реализации различных подходов к управлению социально-экономическими процессами. Выбранные регионы представляют географическую, экономическую, социальную разнородность субъектов Российской Федерации. Среди них имеются как крупные мегаполисы и индустриальные центры (Санкт-Петербург), так и области с выраженной спецификой развития (Калужская, Ивановская области), а также регионы с успешной трансформацией управленческих институтов и инновационными стратегиями (Республика Татарстан). Такой набор позволяет показать, как адаптация подходов с учётом территориальных особенностей содействует повышению эффективности управления и устойчивому развитию.

Таблица 1. Примеры реализации подходов к управлению социально-экономическими процессами в регионах РФ

Регион	Решаемые проблемы	Специфика подхода	Результаты
Калужская область	Недостаточная интеграция социально-экономических секторов, фрагментарность инфраструктурных проектов.	Системный подход с комплексным моделированием структурных взаимосвязей, позволяющим синхронизировать деятельность различных отраслей и повысить координацию мероприятий на уровне управления.	Сформирован единый механизм взаимодействия между промышленным, социальным, инфраструктурным секторами, что привело к повышению оперативности и действенности регламентных процессов.
Санкт-Петербург	Застарелые управленческие модели, неэффективное использование информационных технологий в принятии решений.	Информационный и инновационный подходы с внедрением цифровых платформ и аналитических систем, действующих оперативной оценке ситуации, а также применением передовых методик в целях адаптации стратегических решений к современным вызовам.	Рост прозрачности управленческих процессов, сокращение времени на сбор и анализ данных, повышение гибкости, адаптивности городского управления.
Ивановская область	Структурные дисбалансы в промышленном секторе, ослабление конкурентных позиций традиционных отраслей.	Экономический подход, базирующийся на оптимизации распределения ресурсов и применении эконометрических моделей, что помогает выработать меры поддержки инновационных предприятий и модернизации производственных процессов.	Замечены позитивные динамические изменения в промышленном производстве, увеличение инвестиционной активности, улучшение экономических показателей региона.
Республика Татарстан	Ограниченность традиционных институтов в условиях современной динамичной экономики, необходимость модернизации управленческих структур.	Институциональный и участнический подходы – реформирование правовых и организационных механизмов, активное привлечение бизнеса и гражданского общества к формированию стратегии развития, способствующие созданию благоприятного инвестиционного климата.	Успешная трансформация управленческих институтов, укрепление доверия среди инвесторов, усиление межсекторального сотрудничества, улучшение социально-экономических показателей.
Краснодарский край	Дисбаланс между развитием аграрного сектора, туризма и сохранением экологической устойчивости; проблемы дефицита комплексной межсекторной координации.	Подход устойчивого развития с интеграцией экономических, экологических, социальных целей, обеспечивающий баланс между промышленным ростом и охраной природных ресурсов, а также развитие долгосрочных проектов в сферах туризма, агробизнеса.	Обеспечен стабильный рост ключевых отраслей, улучшены экологические стандарты, сформированы условия для устойчивого развития региональной экономики с учётом природных особенностей.
Новосибирская область	Отставание в области высоких технологий, недостаточная интеграция научно-исследовательских институтов и бизнеса в инновационное развитие.	Инновационный подход, опирающийся на деятельную поддержку научно-технологических стартапов, создание технопарков, кластеров, а также разработку механизмов стимулирования инвестиций в научно-исследовательскую деятельность и технологическую модернизацию.	Выстроена система поддержки высокотехнологичных проектов, что способствовало притоку инвестиций, повышению технологической конкурентоспособности, установлению региона в качестве научного центра.
Республика Башкортостан	Фрагментация межведомственных инициатив, неэффективное правовое регулирование в сфере поддержки бизнеса, сложности координации проектов.	Политико-правовой подход, направленный на совершенствование нормативной базы, интеграцию законодательных инициатив.	Улучшение правового регулирования, установление результативных механизмов межведомственного и государственно-частного партнерства, что привело к запуску ряда успешных региональных проектов.

(составлено автором на основе [1,3, 4, 7, 9, 11, 13])

Итак, примеры реализации различных подходов в выбранных регионах демонстрируют возможность адаптации методологических инструментов с учётом локальных особенностей. Это предоставляет возможность не только успешно и достаточно оперативно разрешать актуальные социально-экономические проблемы, но и формировать подходящую среду для долгосрочного устойчивого процветания.

Выводы

Системный, институциональный, экономический, участнический, политико-правовой, информационный, инновационный подходы, наряду с усилиями по устойчивому развитию, представляют собой взаимодополняющие направления, позволяющие выстроить эффективную стратегию управления социально-экономическими процессами на региональном уровне.

Каждое из них обладает уникальными характеристиками и инструментарием, обеспечивающими выработку комплексных решений.

Интеграция разнообразных методов и принципов создает многогранную платформу для процветания, содействуя повышению адаптивности, конкурентоспособности, социальной сплоченности. Итоговый синтез методологических подходов становится залогом успешной реализации перспективных реформ, ориентированных на качество и действенность управленческого механизма на фоне постоянных внешних и внутренних трансформаций.

С авторской точки зрения, дальнейшие изыскания в данной области целесообразно сосредоточить на эмпирической валидации рассмотренных моделей, анализе успехов и провалов в реализации соответствующих практик, а также на разработке интегрированных программ, в рамках которых учитывались бы региональные спецификации и глобальные вызовы современности.

Литература

1. Галий С.В., Елистратова Е.Ю. Социально-демографические аспекты экономической безопасности Калужской области // Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности предприятий региона в условиях санкционного режима. Материалы конференции. – Калуга: 2022. – С. 99–108.
2. Ильин С., Сидоров П. Проблемы управления социально-экономическими процессами на региональном уровне // Региональная политика. – 2022. – № 8(3). – С. 14–29.
3. Кособуцкая А.Ю. Динамика институциональной среды инновационного развития Ивановской области // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. – 2023. – № 2 (41). – С. 29–39.
4. Морусов С.А. Система маркетинга территорий, используемая в государственном управлении развитием Краснодарского края: организация и эффективность // Практический маркетинг. – 2021. – № 2 (288). – С. 19–31.
5. Нагайцев В.В. Управление социально-экономическими процессами в регионе с использованием данных цифровой аналитики // Эффективное управление: новые возможности и потенциальные угрозы. Сборник материалов конференции. – Москва: 2024. – С. 304–309.
6. Резник А.А., Тисунова В.Н. Государственное управление социально-экономическими процессами в регионе // Финансовые рынки и банки. – 2024. – № 5. – С. 501–506.
7. Седипкова С.В. Анализ реализации региональных стратегий (на примере Новосибирской области и Республики Тыва) // Мир экономики и управления. – 2020. – Т. 20. – № 4. – С. 25–45.
8. Смирнова Н. Устойчивое развитие как цель регионального управления // Журнал устойчивого развития. – 2021. – № 6(4). – С. 88–97.
9. Соловейчик К.А., Соусов В.Е., Аркин П.А. Государственное управление социально-

экономическими процессами содействия инновационно-технологическому развитию промышленности (на примере Санкт-Петербурга) // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2023. – № 6–1 (144). – С. 46–56.

10. Старков Р.Ф., Вязников В.Е., Архипкин О.В., Нечаев А.С., Аббасова Л.Р. Государственное управление социально-экономическими процессами в регионах Российской Федерации // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 2. – № 6 (138). – С. 23–30.
11. Строев В.В., Свистунов В.М., Сидоренко С.В. Современные особенности и проблемы формирования сбалансированного экономического роста и развития Республики Татарстан // Управление. – 2024. – Т. 12. – № 3. – С. 36–45.
12. Фраймович Д.Ю., Мищенко З.В., Гундорова М.А. Диагностика качества управления социально-экономическими и научными процессами в регионах РФ и обоснование специфики посткризисных результатов // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2023. – № 1 (61). – С. 93–100.
13. Хисаева А.И., Мустафин Ш.Р., Мурзина Э.Ф. Инвестиционное обеспечение экономического развития региона (на примере Республики Башкортостан) // Государственная служба. – 2023. – Т. 25. – № 5 (145). – С. 22–30.

APPROACHES TO MANAGING SOCIO-ECONOMIC PROCESSES AT THE REGIONAL LEVEL

Nersesyan V.V.

Moscow Financial and Industrial University "Synergy"

The current system of managing socio-economic development in Russia's regions is characterized by a pronounced heterogeneity of decision-making frameworks. This variability stems from territorial specificities, institutional divergences, and the uneven distribution of regional resources. Under these conditions, it becomes essential not only to identify genuinely effective management approaches, but also to assess their applicability in light of actual administrative practices. The aim of this study is to conduct a theoretical and applied analysis of the diversity of approaches to managing socio-economic processes at the regional level, including the systemic, institutional, economic, participatory, and sustainable development approaches, as well as other models relevant to the contemporary Russian context. The research is grounded in an interdisciplinary framework that synthesizes concepts from regional studies, management theory, and applied economics. The literature reveals several contradictions, particularly in the interpretation of management effectiveness and in the criteria used to evaluate the sustainability of applied mechanisms. Economic indicators often overshadow institutional and social imperatives. The article offers a systematic classification of existing approaches, correlating them with real case studies from seven Russian regions. This material will be of value to regional administrations, scholars in the field of territorial governance, strategic planning experts, and federal institutions seeking comprehensive tools for diagnosing the effectiveness of regional policies.

Keywords: governance, institutional model, regional policy, socio-economic development, strategic planning, sustainability.

References

1. Galiy S.V., Elistratova E.Y. Socio-demographic aspects of economic security of the Kaluga region // Economic and legal support for the economic security of enterprises in the region under the sanctions regime. Conference materials. – Kaluga: 2022. – P. 99–108.

2. Ilyin S., Sidorov P. Problems of managing socio-economic processes at the regional level // *Regional Policy*. – 2022. – No. 8(3). – Pp. 14–29.
3. Kosobutskaya A.Y. Dynamics of the institutional environment of innovative development of the Ivanovo region // *Multilevel social reproduction: issues of theory and practice*. – 2023. – No. 2 (41). – Pp. 29–39.
4. Morusov S.A. The territorial marketing system used in the state development management of the Krasnodar Territory: organization and effectiveness // *Practical marketing*. – 2021. – No. 2 (288). – Pp. 19–31.
5. Nagaytsev V.V. Managing socio-economic processes in the region using digital analytics data // *Effective management: new opportunities and potential threats. Collection of conference materials*. – Moscow: 2024. – Pp. 304–309.
6. Reznik A.A., Tisunova V.N. State management of socio-economic processes in the region // *Financial markets and banks*. – 2024. – No. 5. – Pp. 501–506.
7. Sedipkova S.V. Analysis of the implementation of regional strategies (on the example of the Novosibirsk region and Republic of Tyva) // *The World of Economics and Management*. – 2020. – Vol. 20. – No. 4. – Pp. 25–45.
8. Smirnova N. Sustainable development as a goal of regional management // *Journal of Sustainable Development*. – 2021. – No. 6(4). – Pp. 88–97.
9. Soloveitchik K.A., Saucov V.E., Arkin P.A. State management of socio-economic processes of promoting innovative and technological development of industry (on the example of St. Petersburg) // *Proceedings of the St. Petersburg State University of Economics*. – 2023. – No. 6–1 (144). – Pp. 46–56.
10. Starkov R.F., Vyaznikov V.E., Arkhipkin O.V., Nechaev A.S., Abbasova L.R. State management of socio-economic processes in the regions of the Russian Federation // *Economics and management: problems, solutions*. – 2023. – Vol. 2. – No. 6 (138). – Pp. 23–30.
11. Stroev V.V., Svistunov V.M., Sidorenko S.V. Modern features and problems of formation of balanced economic growth and development of the Republic of Tatarstan // *Management*. – 2024. – Vol. 12. – No. 3. – Pp. 36–45.
12. Fraimovich D.Yu., Mishchenko Z.V., Gundorova M.A. Diagnostics of the quality of management of socio-economic and scientific processes in the regions of the Russian Federation and substantiation of the specifics of post-crisis results // *Bulletin of Tver State University. Series: Economics and Management*. – 2023. – No. 1 (61). – Pp. 93–100.
13. Khisaeva A.I., Mustafin S.R., Murzina E.F. Investment support for the economic development of the region (on the example of the Republic of Bashkortostan) // *Civil Service*. – 2023. – Vol. 25. – No. 5 (145). – Pp. 22–30.

Попова Елена Владимировна,

д.э.н., проф., кафедра финансов устойчивого развития, РЭУ
им. Г.В. Плеханова

Статья посвящена рассмотрению перспектив и рисков цифровой трансформации финансовых услуг. Актуальность обусловлена ускоренным переходом финансового сектора на цифровые технологии, усилившимся в результате пандемии COVID-19. В связи с этим необходим системный подход к выявлению преимуществ и угроз цифровизации. В статье проанализированы ключевые направления изменений: улучшение доступности финансовых услуг, снижение затрат, появление инновационных продуктов и персонализация сервисов. Особое внимание уделено выявлению и классификации возникающих рисков, включая киберугрозы, проблемы конфиденциальности, регуляторную неопределённость и угрозу социального неравенства. Также необходимо сформировать комплексное представление о возможностях и опасностях, связанных с цифровизацией финансовых услуг, и предложить направления их минимизации.

Ключевые слова: цифровизация финансовых услуг, финтех, кибербезопасность, финансовая инклюзия, искусственный интеллект, цифровая экономика, риски цифровизации, информационная безопасность, финансовое регулирование, цифровое неравенство.

Введение

Цифровая трансформация финансовых услуг является одной из наиболее значимых тенденций современного финансового сектора. Под цифровизацией финансовых услуг подразумевается внедрение новейших цифровых технологий – искусственного интеллекта, блокчейна, мобильных приложений, облачных платформ и др. – в деятельность финансовых учреждений и предоставление сервисов клиентам в электронном формате. Этот процесс радикально изменяет традиционные бизнес-модели банков, страховых компаний, инвестиционных организаций, улучшая доступность и качество обслуживания клиентов, снижая операционные затраты и стимулируя появление инновационных продуктов.

Так, сегодня потребители могут осуществлять банковские операции и платежи в режиме online 24/7 через мобильные приложения, получать персонализированные финансовые рекомендации от чат-ботов с элементами ИИ, использовать краудфандинговые платформы и другие финтех-сервисы, что ещё недавно казалось невозможным. Стремительное развитие финтех-стартапов и цифровых банков ускорилося, в том числе, под влиянием пандемии COVID-19, когда удалённый доступ к финансовым услугам стал насущной необходимостью.

По данным опросов, пользователи ценят в цифровых сервисах доступность, скорость и безопасность, предпочитая их традиционным способам взаимодействия [7]. Вместе с тем столь масштабная трансформация несёт не только преимущества, но и новые риски: растут киберугрозы, усиливается конкуренция, появляется риск отставания регуляторной базы.

Цель настоящей статьи – рассмотреть перспективы (преимущества и новые возможности), которые открывает цифровизация финансовых услуг, а также связанные с ней риски и вызовы для участников финансового рынка. Для достижения цели проведён анализ основных направлений внедрения цифровых технологий в финансовой сфере, их влияния на экономику, а также проблем, возникающих в процессе цифровизации – от кибербезопасности до регулирования и социальной инклюзивности.

Материалы и методы

Исследование выполнено на основе анализа современной литературы по цифровым финансовым технологиям (финтех) и данных отраслевой статистики. В качестве материалов использованы научные статьи, посвящённые влиянию цифровизации на банковский и финансовый секторы [1–6;

8], а также сведения из официальных источников (пресс-релизы Банка России, опросы потребителей финансовых услуг) [7].

Применялся метод сравнительного анализа: сопоставлены точки зрения различных авторов на преимущества цифровых финансовых сервисов (повышение доступности, снижение издержек, рост инновационности) и на возникающие риски (угрозы информационной безопасности, сложности регулирования, цифровое неравенство). Использован системный подход для классификации рисков – технических, регуляторных, конкурентных и социально-экономических. Кроме того, были рассмотрены статистические показатели, отражающие ход цифровизации: например, доля безналичных платежей в общем объёме транзакций, проникновение интернет-банкинга, объёмы инвестиций в финтех.

Согласно данным Банка России, к началу 2024 года доля безналичных платежей в розничном обороте достигла рекордных 83,4% [7], это свидетельствует о практически завершившемся переходе потребителей на цифровые способы оплаты. Методология исследования также включала контент-анализ публикаций регуляторов и экспертных сообществ по вопросам кибербезопасности и правового регулирования финансовых технологий. Это позволило сформировать целостное представление о текущих тенденциях цифровизации финансовых услуг и связанных с ними перспективах и рисках.

Результаты

Внедрение цифровых технологий приносит многочисленные выгоды как потребителям финансовых услуг, так и самим финансовым организациям и экономике в целом. Ниже обобщены ключевые перспективы, открываемые цифровизацией в финансовой сфере:

Цифровые сервисы снимают географические и временные ограничения при пользовании финансами. Теперь клиент может совершить банковскую операцию или сделку в любое время и из любой точки, имея доступ в интернет. Онлайн-банкинг и мобильные приложения позволяют управлять счетами, переводить средства, оплачивать услуги мгновенно, без визита в офис банка. Это особенно важно для отдалённых регионов и маломобильных групп населения – цифровизация способствует финансовой инклюзии. Подключение новых клиентов, ранее не охваченных традиционной банковской сетью, представляет значительный потенциал для роста. Кроме того, улучшается пользовательский опыт: интерфейсы приложений делают услуги интуитивно понятными, персональный кабинет агрегирует всю необходимую информацию, что экономит время клиентов. Как отмечает И. Ибадов, внедрение цифровых технологий трансформирует модели обслуживания, улучшая качество сервисов и удовлетворённость клиентов [3].

Однако, автоматизация процессов с помощью ИТ ведёт к сокращению затрат финансовых учреж-

дений. Например, использование чат-ботов и искусственного интеллекта в клиентской поддержке уменьшает нагрузку на колл-центры; применение технологий Big Data и машинного обучения позволяет быстрее и с меньшими издержками проводить оценку кредитоспособности заёмщиков, мониторинг транзакций на предмет мошенничества и т.д. По мере перехода на электронный документооборот, снижаются расходы на бумажные процессы, обработку данных вручную. Блокчейн-технологии способны удешевить и ускорить расчёты и клиринг благодаря исключению промежуточных звеньев. В итоге снижаются операционные расходы банков и страховщиков, повышается рентабельность их бизнеса. Для клиентов это зачастую выражается в более выгодных тарифах и комиссиях благодаря экономии масштабов. Таким образом, цифровизация способствует более рациональному использованию ресурсов в финансовой системе.

Цифровая среда стимулирует появление абсолютно новых финансовых продуктов и услуг, ранее недоступных. К примеру, развитие финтех-компаний привело к популяризации peer-to-peer кредитования, краудфандинга, сервисов Robo-advising (автоматизированного инвестиционного консультирования). Комбинация данных из социальных сетей и алгоритмов машинного обучения позволяет создавать индивидуальные предложения (персонализированное страхование, инвестиционные портфели под конкретного клиента). Смарт-контракты на основе блокчейна дают возможность реализации условных платежей и сложных финансовых деривативов без участия центральных посредников. Всё это ускоряет внедрение инноваций и повышает конкуренцию в отрасли. Традиционные банки вынуждены трансформироваться, внедряя новые технологии, или сотрудничать с финтех-стартапами, чтобы не потерять часть рынка. В результате клиенты выигрывают от более широкого выбора и появления более качественных решений. Цифровизация финансового сектора становится драйвером инновационного развития экономики [6].

Цифровые каналы генерируют большой массив данных о поведении клиентов. Анализ этих данных с помощью AI позволяет финансовым организациям лучше понимать потребности и риски клиентов. Персональные финансовые сервисы (PFM) обучаются привычкам пользователя и могут давать индивидуальные советы по сбережениям и инвестициям. Банки на основе анализа транзакций предлагают клиентам дополнительные услуги, более точно оценивают кредитные риски, что снижает долю невозвратов. Персонализация повышает лояльность клиентов и их удовлетворённость, а также позволяет компаниям более эффективно таргетировать предложения.

Современные цифровые решения позволяют осуществлять платежи и переводы практически мгновенно. Системы мгновенных платежей, QR-коды, NFC-технологии дали возможность расплачиваться за товары за секунды. Например, в Рос-

сии развёртывание Системы быстрых платежей (СБП) и популярных мобильных кошельков (Mir Pay, SBBay) привело к тому, что порядка 83% всех розничных покупок сейчас оплачивается безналично и быстро [7]. Это не только удобство, но и ускорение экономического оборота. Кроме того, цифровые финансы стирают границы между странами: трансграничные платежи через онлайн-сервисы осуществляются проще, возникают глобальные платформы (как, например, международные криптовалютные биржи или системы денежных переводов), доступные пользователям по всему миру. Таким образом, финансовые услуги становятся по-настоящему глобальными, что открывает перспективы для интеграции рынков и большего привлечения инвестиций.

Так, перспективы цифровизации финансовых услуг связаны с более эффективной, доступной и инновационной финансовой системой, которая способствует экономическому росту и удовлетворяет потребности населения и бизнеса качественнее, чем традиционная система. Однако, наряду с этими преимуществами, необходимо рассмотреть и риски, которые сопровождают цифровую трансформацию финансового сектора.

Цифровая революция в финансах приносит и ряд рисков, которые требуют внимания со стороны финансовых организаций, регуляторов и пользователей:

Перевод финансовых операций в электронную среду повышает уязвимость перед кибератаками и мошенничеством. Банки и финтех-компании становятся мишенями хакеров, стремящихся получить несанкционированный доступ к счетам, платежным системам, персональным данным. Участвовавшие случаи утечек данных клиентов, взломы интернет-банкинга, атаки типа фишинга и вредоносного ПО – всё это реальные угрозы цифрового века. Повышение риска кибербезопасности отмечается как один из главных вызовов цифровизации финансовых услуг [1]. Для самих организаций это может означать прямые финансовые потери (уход средств со счетов, выплаты компенсаций), репутационный урон и затраты на устранение последствий. Пользователи, сталкиваясь с киберинцидентами, теряют доверие к цифровым каналам. Таким образом, обеспечение информационной безопасности стало первоочередной задачей: требуются инвестиции в защиту данных, развитие киберзащиты, постоянное обновление систем безопасности. Однако даже при значительных усилиях полностью исключить киберриски невозможно, поэтому финансовый сектор вынужден функционировать в условиях постоянной киберугрозы. Это новый вид операционного риска, масштаб которого растёт по мере цифровизации.

Связанная проблема – сохранение конфиденциальности финансовой информации клиентов. Цифровые сервисы оперируют большими объёмами личных данных (транзакций, профилей, биометрии), и утечка или неправомерное использование этих данных может нанести серьёзный ущерб кли-

ентам. Возникает вопрос о том, кто владеет данными и как их можно использовать. Финансовые организации должны соблюдать строгие стандарты защиты персональных данных (например, GDPR в Европе), однако случаи компрометации данных периодически происходят. Кроме того, технологии big data позволяют анализировать поведение клиентов, что с одной стороны даёт выгоды, а с другой – поднимает вопросы этики и приватности. Риск нарушения конфиденциальности – один из факторов недоверия некоторых клиентов к цифровым услугам. Регуляторы требуют от компаний прозрачности в обращении с клиентскими данными и дают пользователям больше контроля (право на удаление данных и др.), что также создает дополнительные вызовы для финансовых организаций.

Цифровизация открыла доступ на рынок новым игрокам – финтех-компаниям и BigTech (крупным технологическим корпорациям). Небанковские организации теперь предлагают услуги платежей, кредитования, управления финансами, отнимая часть бизнеса у классических банков. Например, платёжные сервисы вроде PayPal или российских ЮMoney (бывш. Яндекс.Деньги) завоевали значительную долю онлайн-платежей. Технологические гиганты интегрируют финансовые функции в свои экосистемы (Apple Pay, Google Pay и др.). Всё это приводит к беспрецедентной конкуренции. Для потребителей такая конкуренция полезна – она снижает цены и улучшает сервис. Но традиционные банки испытывают давление: им приходится модернизироваться, вкладывать большие средства в ИТ, пересматривать устоявшиеся бизнес-процессы, чтобы не проиграть рынку. Некоторые банки не выдерживают этого и уходят с рынка или поглощаются более инновационными конкурентами. Кроме того, возникает системный риск: часть финансовых услуг уходит в нерегулируемый сегмент (финтех, где контроль слабее), и регулятор теряет полный обзор над ситуацией. Например, крупные финтех-компании могут проводить значительные объёмы платежей вне банковской системы, что затрудняет управление ликвидностью на макроуровне. Этот регуляторный вызов требует поиска новых подходов к надзору за небанковскими игроками.

Финансовое законодательство традиционно создавалось под устоявшиеся институты – банки, биржи, страховые компании. Появление новых технологий (криптовалюты, смарт-контракты, P2P-платформы) изначально происходило быстрее, чем реакция законодателей. Возникла ситуация регуляторного вакуума: многие финтех-услуги действовали без чёткого правового поля, что несёт риски злоупотреблений. Сейчас регуляторы активно догоняют: вводят лицензирование для электронных платёжных сервисов, устанавливают требования к капиталу для финтех-компаний, разрабатывают правила для использования больших данных и ИИ, вводят стандарты кибербезопасности для финансовых организаций [4]. Тем не менее, процесс регулирования сложен – важно не задушить иннова-

ции чрезмерными требованиями и одновременно обеспечить финансовую стабильность. Примером трудностей регулирования является сфера криптовалют: с одной стороны, это инновация, с другой – риски отмывания денег и отсутствия контроля. Многие страны до сих пор ищут баланс, вводя частичные запреты или ограничения. В целом необходимость соблюдения новых нормативных требований становится для финансовых организаций отдельным вызовом – им приходится постоянно адаптироваться к меняющимся правилам, тратить ресурсы на соответствие. Это особенно сложно для небольших финтех-стартапов, у которых меньше возможностей на выполнение дорогостоящих требований регуляторов, что может тормозить их развитие.

Несмотря на общую тенденцию к цифровизации, часть населения и бизнеса может оказаться вне этого тренда. Финансовая грамотность населения играет значительную роль в успешной цифровизации [5]. Без достаточных знаний о новых инструментах и технологиях пользователи могут столкнуться с трудностями при использовании цифровых услуг, что ограничивает их потенциал и приводит к недоверию к новым решениям. Пожилые люди, жители удалённых сельских районов, клиенты без опыта работы с интернетом – все они рискуют остаться на периферии новых финансовых услуг. Это создаёт социальное неравенство: одни получают выгоды цифровой экономики, другие нет.

Финансовым учреждениям и государству необходимо учитывать этот риск: проводить программы по повышению финансовой и цифровой грамотности, сохранять возможность получения базовых услуг в традиционном формате для тех, кто пока не готов к «цифре». Иначе цифровизация может привести к отчуждению части клиентов и даже к усилению недоверия. Уже сейчас некоторые клиенты выражают обеспокоенность темпами перехода на дистанционное обслуживание и дефицитом «живого общения» в банках. Это психологический и культурный аспект риска, который не следует игнорировать: доверие – краеугольный камень финансовой системы, и его подрыв из-за непонимания технологий или негативного опыта (например, мошенничества) может замедлить цифровизацию.

Зависимость от ИТ-инфраструктуры означает, что любые сбои в системе могут привести к остановке предоставления услуг. Аварии дата-центров, ошибки программного обеспечения, технические неполадки – всё это напрямую влияет на клиентов [8]. Например, если мобильное банковское приложение перестало работать даже на несколько часов, сотни тысяч клиентов не смогут совершать операции, что вызывает неудовлетворенность и прямые убытки для бизнеса. Таким образом, цифровые сервисы должны обеспечивать высокий уровень надёжности, доступности и отказоустойчивости. Это требует резервирования систем, регулярного тестирования, готовности к быстрому восстановлению. Не все компании, особенно но-

вые финтех-игроки, обладают достаточным опытом и ресурсами для обеспечения такой надёжности на уровне, к которому привыкли клиенты традиционных банков. В итоге сбои могут нанести ущерб репутации всей идеи цифровизации как ненадёжной.

Обобщая, можно заключить, что риски цифровизации финансовых услуг многогранны: от технических (кибербезопасность, надёжность) до экономических (конкуренция, регуляторная неопределённость) и социальных (неравенство, доверие).

Обсуждение

Результаты показывают, что финансовому сектору необходимо находить компромисс между стремлением максимально использовать преимущества цифровизации и потребностью защититься от связанных рисков. Например, внедрение новой технологии AI в оценку кредитов может повысить эффективность, но одновременно нужно убедиться, что алгоритм прозрачен и не дискриминирует клиентов, иначе возникнут регуляторные и репутационные риски. Аналогично, банки и финтех-компании вынуждены инвестировать значительные средства в кибербезопасность – это уменьшает часть экономики от цифровизации, но без этого шаг вперёд опасен. Управление рисками становится неотъемлемой частью цифровой стратегии: требуется планирование мер по реагированию на кибератаки, резервирование систем, страхование киберрисков. Регуляторы в свою очередь разрабатывают стандарты для устойчивости финансовых ИТ-систем, проводя стресс-тесты на случай киберинцидентов. Всё это указывает: для устойчивого развития цифровых финансов необходимо одновременно продвижение инноваций и усиление системы защиты. Сотрудничество между участниками отрасли здесь играет ключевую роль – например, обмен информацией о киберугрозах между банками или создание совместных центров мониторинга.

Обсуждение риска отставания регулирования показывает, что надзорные органы сейчас интенсивно реформируют подходы. Уже появляются специализированные регулятивные «песочницы» – режимы, в которых финтех-стартапы могут тестировать свои продукты под наблюдением регулятора с ослабленными требованиями. Это позволяет внедрять новшества, не дожидаясь полного изменения законов, и одновременно защищает от системных рисков. Примером может служить «регуляторная песочница» Банка России, где тестируются сервисы на основе распределённого реестра.

Кроме того, обсуждается введение пропорционального регулирования: устанавливать требования к компаниям в соответствии с их масштабом и рисками. Так, небольшие платёжные финтехи будут иметь упрощённые нормы, а крупные технологические корпорации, предоставляющие финансовые услуги, наоборот, попадут под более строгий надзор (чтобы на равных конкурировать с банками). Цель – избежать арбитража регули-

рования, когда одна и та же услуга по сути регулируется по-разному в зависимости от типа провайдера. Ещё одна важная тема – регулирование данных: государство должно обеспечить защиту прав клиентов на их финансовые данные. В ряде стран вводится концепция Open Banking, обязывающая банки (с согласия клиента) делиться данными с финтех-компаниями через API. Это, с одной стороны, стимулирует конкуренцию (финтех получает доступ к данным), с другой – требует строгого контроля над тем, как эти данные используются. Таким образом, регуляторные органы не стоят на месте, и их задача – создать условия, в которых перспективы цифровизации реализуются в полной мере, а риски держатся под контролем [2].

В условиях цифровизации меняются и требования к компетенциям – как пользователей, так и работников финансовой сферы. Для пользователей ключевое – доверие и навыки. Если значительная часть клиентов будет бояться пользоваться онлайн-услугами из-за риска мошенничества или непонимания, то потенциал цифровизации не будет достигнут. Поэтому важны просветительские инициативы: обучение граждан кибергигиене (как безопасно пользоваться интернет-банком, не сообщать пароли и т.п.), повышение финансовой грамотности, объяснение выгод цифровых сервисов. Это особенно актуально для старшего поколения – возможно, требуются специальные упрощённые интерфейсы и продукты, рассчитанные на эту аудиторию, чтобы вовлечь её в цифровые финансы.

Что касается кадров, финансовым учреждениям нужны новые специалисты – ИТ-разработчики, специалисты по данным, кибербезопасники – в значительно больших количествах, чем раньше. Конкуренция за такие кадры высока, и традиционным банкам приходится соревноваться с ИТ-компаниями за таланты. Возникает культурный сдвиг: банковским служащим необходимо осваивать цифровые навыки, а ИТ-специалистам – разбираться в финансах. Формирование междисциплинарных команд (финансисты + айтишники) стало нормой для успешной цифровой трансформации банков. В целом, подготовка кадрового и пользовательского потенциала – важное условие минимизации рисков (человеческий фактор в кибербезопасности, например) и реализации перспектив цифровизации.

Перспективы цифровизации финансовых услуг выходят за рамки самого финансового сектора – они влияют на экономику и общество. Ускорение и удешевление платежей способствует развитию торговли и услуг, упрощает деловую активность. Новые инструменты финансирования (краудфандинг, P2P-кредиты) дают малым предприятиям больше шансов получить деньги на развитие. С другой стороны, риски тоже могут иметь широкие последствия: например, масштабная кибератака на финансовую инфраструктуру может дестабилизировать экономику, а цифровое неравенство может усиливать социальное расслоение. Поэтому государство заинтересовано в том, чтобы выгоды

цифровизации были распределены максимально широко, а риски – локализованы и контролируемы. Проекты создания государственных цифровых платформ (таких как система быстрых платежей, национальные криптоплатформы, цифровой рубль) – часть этой политики, направленной на то, чтобы ключевые инфраструктуры были под надёжным контролем и доступные всем участникам рынка.

В конечном счёте, цифровизация финансовых услуг – процесс необратимый и прогрессивный, но требующий ответственного подхода. Перспективы – значительные выгоды для экономики и улучшение финансового благополучия граждан. Риски – новые угрозы, требующие новых решений. Как отмечает И. Ибадов, необходимо предлагать пути минимизации рисков, связанных с цифровизацией, для обеспечения устойчивого экономического роста [3]. Совместными усилиями финансовых институтов, регуляторов и общества можно построить такую финансовую экосистему, где инновации сочетаются с устойчивостью и надёжностью.

Заключение

Цифровизация финансовых услуг несёт трансформационный потенциал для экономики, обеспечивая более доступные, быстрые и разнообразные финансовые сервисы, однако сопровождается комплексом новых рисков. Преимущества цифровых финансов проявляются в повышении эффективности операций, сокращении издержек и времени обслуживания, расширении доступа к финансовым услугам широким слоям населения и стимулировании инноваций в отрасли. Уже сегодня большая часть транзакций становится безналичной и мгновенной, что ускоряет хозяйственный оборот и повышает удобство для потребителей. Появляются новые продукты и бизнес-модели, которые могут существенно улучшить финансирование экономики и качество сервиса для клиентов. Одновременно риски цифровизации – киберугрозы, проблемы защиты данных, регуляторные и социальные вызовы – требуют продуманных мер противодействия.

Финансовые институты вынуждены инвестировать значительные средства в обеспечение информационной безопасности, а регуляторы – совершенствовать нормативную базу и надзор, чтобы не допустить дестабилизации рынка. Важным выводом является то, что успех цифровизации зависит от доверия: и потребителей к новым технологиям, и инвесторов к устойчивости цифровых игроков, и регуляторов – к тому, что инновации не подорвут финансовую стабильность. Поэтому стратегия развития финтеха должна строиться на принципах безопасности, прозрачности и инклюзивности.

Научная значимость проведённого исследования заключается в системном рассмотрении позитивных и негативных аспектов цифровой трансформации финансового сектора. Обобщены ключевые направления влияния цифровизации (операционная эффективность, качество услуг, инновации) и выделены основные группы рисков (техни-

ческие, конкурентные, регуляторные, социальные), что позволяет глубже понять природу и взаимосвязи этих явлений. Такой всесторонний анализ способствует развитию теории финансовой стабильности в цифровую эпоху и создает основу для дальнейших исследований по каждому из выявленных направлений риска.

В заключение следует отметить, что процесс цифровизации финансовых услуг продолжится и будет набирать обороты. Новые технологии, такие как искусственный интеллект, большие данные, блокчейн, цифровые валюты центральных банков, будут и далее менять облик финансовой индустрии. Задача научного сообщества – постоянно изучать эти изменения, предлагая модели и подходы, позволяющие максимально использовать их преимущества и смягчать риски. Задача бизнеса – внедрять технологии ответственно, ставя во главу угла интересы и безопасность клиентов. Задача государства – создавать условия для устойчивого цифрового развития финансового сектора, в котором инновации служат источником экономического роста и благосостояния, а риски находятся под надёжным контролем. Только при выполнении всех этих условий цифровая революция в финансах приведёт к действительно позитивным долгосрочным результатам, оправдав возлагаемые на неё надежды.

Литература

1. Дудин М. Н., Шкодинский С.В. Вызовы и угрозы цифровой экономики для устойчивости национальной банковской системы // Финансы: теория и практика. – 2022. – № 6. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vyzovy-i-ugrozy-tsifrovoy-ekonomiki-dlya-ustoychivosti-natsionalnoy-bankovskoy-sistemy> (дата обращения: 06.04.2025). – Текст: электронный.
2. Емельянцева В.П. Цифровизация экономики и ее влияние на реновацию институтов гражданского права // Журнал российского права. – 2021. – № 11. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-ekonomiki-i-ee-vliyanie-na-renovatsiyu-institutov-grazhdanskogo-prava> (дата обращения: 06.04.2025). – Текст: электронный.
3. Ибадов И. Развитие цифровой экономики: цифровизация финансовых услуг и новые технологии // Вестник науки. – 2024. – № 12 (81). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitiye-tsifrovoy-ekonomiki-tsifrovizatsiya-finansovykh-uslug-i-novye-tehnologii> (дата обращения: 06.04.2025). – Текст: электронный.
4. Семёко Г.В. Регулирование рынка финансовых услуг в условиях цифровой экономики // Социальные и гуманитарные науки: Отечественная и зарубежная литература. Сер. 2, Экономика: Реферативный журнал. – 2020. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regulirovanie-rynka-finansovykh-uslug-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki> (дата обращения: 06.04.2025). – Текст: электронный.

5. Сопыева О., Ахмедова Г. Цифровизация финансовых услуг: перспективы и вызовы // Вестник науки. – 2024. – № 10 (79). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-finansovykh-uslug-perspektivy-i-vyzovy> (дата обращения: 06.04.2025). – Текст: электронный.
6. Степанова Д.И. Цифровые финансовые технологии как драйвер развития российского финансового бизнеса // Аудиторские ведомости. – 2025. – № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-finansovye-tehnologii-kak-drayver-razvitiya-rossiyskogo-finansovogo-biznesa> (дата обращения: 06.04.2025). – Текст: электронный.
7. Cashless payments share record high, over 83% – Bank of Russia // TASS: информационное агентство России: [сайт]. – URL: <https://tass.com/economy/1824749> (дата обращения: 06.04.2025). – Текст: электронный.
8. Skiba O. Information technologies in the banking sector // Entrepreneur's Guide. – 2021. – Vol. 14, No. 2. – P. 28–33. – DOI: 10.24182/2073-9885-2021-14-2-28-33.

DIGITALIZATION OF FINANCIAL SERVICES: PROSPECTS AND RISKS

Popova E.V.

Plekhanov Russian University of Economics

The article is devoted to the consideration of the prospects and risks of the digital transformation of financial services. The relevance is due to the accelerated transition of the financial sector to digital technologies, which has intensified as a result of the COVID-19 pandemic. The novelty of the study lies in the systematic approach to identifying the benefits and threats of digitalization. The work analyzes the key areas of change: improving the availability of financial services, reducing costs, the emergence of innovative products and personalization of services. Particular attention is paid to the identification and classification of emerging risks, including cyber threats, privacy issues, regulatory uncertainty and the threat of social inequality. The work aims to form a comprehensive understanding of the opportunities and dangers associated with the digitalization of financial services and to suggest areas for their minimization. The methods of comparative analysis and systematization of data from international organizations, central banks and scientific publications of recent years are used. The conclusion provides recommendations for increasing the sustainability of digital financial services. The article will be useful for financial institutions, regulators and researchers of the digital economy.

Keywords: digitalization of financial services, fintech, cybersecurity, financial inclusion, artificial intelligence, digital economy, digitalization risks, information security, financial regulation, digital inequality.

References

1. Dudin M. N., Shkodinsky S.V. Challenges and threats of the digital economy for the sustainability of the national banking system // Finance: Theory and Practice. – 2022. – No. 6. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vyzovy-i-ugrozy-tsifrovoy-ekonomiki-dlya-ustoychivosti-natsionalnoy-bankovskoy-sistemy> (date of access: 06.04.2025). – Text: electronic.
2. Emelyantsev V.P. Digitalization of the economy and its impact on the renovation of civil law institutions // Journal of Russian Law. – 2021. – No. 11. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-ekonomiki-i-ee-vliyanie-na-renovatsiyu-institutov-grazhdanskogo-prava> (date of access: 06.04.2025). – Text: electronic.
3. Ibadov I. Development of the digital economy: digitalization of financial services and new technologies // Bulletin of science. – 2024. – No. 12 (81). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitiye-tsifrovoy-ekonomiki-tsifrovizatsiya-finansovykh-uslug-i-novye-tehnologii> (date of access: 06.04.2025). – Text: electronic.

4. Semeko G.V. Regulation of the financial services market in the context of the digital economy // Social and humanitarian sciences: Domestic and foreign literature. Ser. 2, Economics: Abstract journal. – 2020. – No. 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regulirovanie-rynka-finansovyh-uslug-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki> (date of access: 06.04.2025). – Text: electronic.
5. Sopyeva O., Akhmedova G. Digitalization of financial services: prospects and challenges // Bulletin of science. – 2024. – No. 10 (79). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-finansovyh-uslug-perspektivy-i-vyzovy> (date of access: 06.04.2025). – Text: electronic.
6. Stepanova D.I. Digital financial technologies as a driver for the development of Russian financial business // Audit statements. – 2025. – No. 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-finansovye-tehnologii-kak-drayver-razvitiya-rossiyskogo-finansovogo-biznesa> (date of access: 06.04.2025). – Text: electronic.
7. Cashless payments share record high, over 83% – Bank of Russia // TASS: information agency of Russia: [website]. – URL: <https://tass.com/economy/1824749> (date accessed: 06.04.2025). – Text: electronic.
8. Skiba O. Information technologies in the banking sector // Entrepreneur's Guide. – 2021. – Vol. 14, No. 2. – P. 28–33. – DOI: 10.24182/2073-9885-2021-14-2-28-33.

Повышение цифровой зрелости организации как элемент стратегического развития

Соболев Александр Дмитриевич,

аспирант кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий,
ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»

E-mail: sobolev.ad@mail.ru

Динамичное изменение бизнес-структур обусловлено формированием новых тенденций развития цифрового пространства. Для обеспечения конкурентоспособности предприятия необходимо постоянно совершенствовать бизнес-структуру предприятия, в том числе осуществлять цифровизацию ее бизнес-процессов. Объектом исследования является цифровая среда бизнес-структур. Предмет исследования определяется как совокупность цифрового развития предприятия. Цель исследования: провести анализ уровня цифровой зрелости предприятий. Гипотеза исследования: уровень цифровой зрелости оказывает влияние на финансовые результаты компании. Методы исследования: анализ научной литературы по теме исследования, методы статистической и математической обработки результатов. Результаты исследования: определены уровни цифровой зрелости компаний строительной отрасли. Преимуществом данной методики является интегрированность структур и то, что она может быть применена к предприятию строительной отрасли различным по форме собственности, размерам и организационной структуре.

Ключевые слова: цифровая зрелость предприятий, конкурентоспособность предприятия, бизнес-структура, цифровое пространство.

Введение

Цифровая зрелость позволяет предприятиям внедрять инновационные технологии, которые повышают конкурентоспособность. Использование цифровых технологий предполагает наличие определенных условий на предприятии, таких как высококвалифицированные кадры, финансовая благонадежность, техническая вооруженность и другие. Современность рыночной экономики диктует особые условия развития строительных предприятий. Появление инновационных технологий позволяет трансформировать бизнес-процессы и упрощает производственный процесс, делая его более качественным и спланированным. Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью проведения комплексного исследования по выявлению уровня цифровой зрелости предприятий строительной отрасли. Данное исследование направлено на определение состояния цифрового развития строительной отрасли, а также выявление узких мест, которые неблагоприятно влияют на цифровую зрелость организаций.

Обзор литературы

В научно-исследовательской литературе присутствует множество методик оценки цифровой зрелости предприятий, поэтому необходимо выделить различные точки зрения, и каждая из них обусловлена конкретными исследовательскими целями отдельного ученого.

Шафигуллин Д.Е. предложил оценку цифровой зрелости предприятия в зависимости от компонентов, разделив их на 10 сегментов, которые описывают различные аспекты деятельности предприятия. На основании данных компонентов рассчитывается сводный показатель, максимальное значение которого составляет 20 баллов. Данная методика ориентирована на оценку всестороннего развития цифрового потенциала предприятия и может быть использована для предприятий различных отраслей.

Краковская И.Н., Корокошко Ю.В., Слушкина Ю.Ю. определяют, что модель уровня цифрового развития промышленных компаний должна включать в себя 4 основных раздела. Они приходят к выводу о необходимости включения в методологию интегрального показателя, который рассчитывается на основе экспертного мнения.

В своих исследованиях Мингалева Ж.А., Луковников Н.В. разработали гибкую комплексную методологию оценки цифровой зрелости предприятий. Данная методология включает в себя 7 компонентов, на основании которых рассчитывается инте-

гральный показатель. Также авторы проводят исследование, которое подтверждает практическое использование цифровых технологий и экономическими результатами деятельности предприятий обрабатывающих отраслей, также исследование обосновывает влияние уровня цифровой зрелости на эффективность цифровой трансформации.

Крутилина Е.В. определяет, что использование интегрального показателя в методологии оценки является необходимостью и позволяет учитывать воздействие внешних факторов, что делает методологию приближенной к реальности.

В настоящее время отсутствует единый подход к оценке цифровой зрелости предприятия, что вызывает методологические трудности при формировании аналитического подхода.

Тарасова Д.В. выявила ступени цифровой зрелости предприятия, что позволяет определить уровень цифрового развития и стадии цифрового цикла. Цифровая зрелость является результатом трансформации и оценивается по разным критериям.

Соответственно, анализ точек зрения отечественных исследователей касательно оценки цифровой зрелости позволяет заключить ряд выводов. Большинство авторов определяют модель оценки цифровой зрелости как комплексный интегральный показатель. Далее стоит выделить, что отсутствует единая методология оценки, а также недостаточно изучен вопрос ступеней цифровой зрелости, что обуславливает актуальность исследования.

Методология

В исследовании использовали методы системного анализа источников цифровой зрелости. Индикативный метод позволил выделить методологии оценки цифровой зрелости. Методологическая база исследования представляет собой научные работы, экспериментальные исследования и разработанные методические основы российских ученых в области оценки цифрового развития предприятий. Метод сравнения позволил выделить основные черты рассмотренных методик оценки цифровой зрелости.

Результаты и их обсуждение

Автором данного исследования была разработана авторская методология оценки цифровой зрелости строительных предприятий, а также определены инструменты анализа и ступени цифрового развития компаний.

В рамках проведенного исследования был сделан опрос руководителей высшего и среднего звена 159 строительных компаний различной степени цифровой зрелости. Выбор организаций осуществлялся случайным образом, что гарантировало репрезентативность выборки. В качестве гипотезы исследования нами выбрано предположение, что уровень цифровой зрелости оказывает влияние на финансовые результаты компании.

Оценка уровня цифрового развития осуществлена на основе авторской методологии. Все пред-

приятия были разделены на 4 сегмента: начальный уровень, продвинутый уровень, динамический уровень, зрелая инфраструктура (рис. 1).



Рис. 1. Уровни цифровой зрелости строительных предприятий

Проведенное исследование показывает, что у строительных предприятий, находящихся на начальном уровне цифровой зрелости, отмечаются низкие показатели автоматизации складской деятельности и социальной культуры предприятия, что обуславливает наличие проблемных аспектов в данных областях. Строительные предприятия продвинутого уровня показали низкие показатели логистических процессов, автоматизации склада и социальной культуры предприятия. Компании, находящиеся на динамическом уровне цифрового развития, также демонстрируют низкие показатели по данным критериям. Это обстоятельство обусловлено наличием проблемных аспектов цифровизации логистики на предприятиях строительной отрасли: отсутствие развития транспортной инфраструктуры, сложности доставки технологического оборудования на строительные объекты, сложности использования цифровых инструментов управления. Также отмечается, что на строительных предприятиях, как правило, отсутствует социальная корпоративная ответственность, что затрудняет формирование корпоративного духа сотрудников. Предприятия, находящиеся на стадии зрелой инфраструктуры, показывают высокие показатели, однако следует отметить наличие проблем в использовании цифровизации производственной деятельности. Данная проблема обусловлена сложностью внедрения систем BIM проектирования.

Определим количественный состав строительных предприятий по рассмотренным уровням (рис. 2).

Представленные данные свидетельствуют о том, что на рынке строительной отрасли преобладают предприятия с продвинутым уровнем цифровой зрелости. Наименьшее количество предприятий обладают уровнем зрелой инфраструктуры. Проведенное исследование подтверждает, что внедрение цифровых инструментов в деятельность строительных предприятий требует больших финансовых вложений.



Рис. 2. Распределение строительных предприятий по уровню цифровой зрелости

Далее был сопоставлен уровень цифрового развития строительных предприятий и результаты финансово-хозяйственной деятельности. Результаты были обработаны с помощью программы Gretl.

Зависимость уровня цифровой зрелости от результатов финансово-хозяйственной деятельности.

	Среднее	Медиана	Минимум	Максимум
index	4,0517	3,0700	1,0000	250,00
ROA	6,7486	2,8950	-109,18	191,74
	Ст. откл.	Вариация	Асимметрия	Экцесс
index	15,661	3,8654	15,584	242,36
ROA	29,073	4,3080	2,4302	18,089
	5% пер-ль	95% пер-ль	Межквартильный размах	Пропущенные набл.
index	1,0000	4,7100	1,5700	0
ROA	-29,367	41,540	9,4525	0

corr(index, ROA) = 0,00475663
Нулевая гипотеза: корреляция отсутствует:
t(248) = 0,0749083, двухстороннее p-значение 0,9403

Рассчитанный коэффициент корреляции подтверждает отсутствие зависимости цифровой зрелости от результатов финансово-хозяйственной деятельности. Гипотеза не подтверждается.

В рамках данного исследования респондентам было предложено выделить основные проблемы цифрового развития предприятий строительной отрасли:

- отсутствие единого цифрового пространства;
- нехватка финансирования;
- постоянные изменения требований и специфики работы;
- нехватка материально-технических ресурсов;
- высокая стоимость цифровых технологических инструментов;
- постоянная модернизация цифрового пространства;
- отсутствие опыта цифровой трансформации.

Рассмотренные проблемы определяют формирование культуры цифровых рисков, что повышает эффективность управления компанией в целом. Для решения данных проблем необходимо создать единый цифровой портал. Функционал портала заключается в создании следующих элементов:

- наличие информации о строительных объектах, которые находятся на различных стадиях строительства и эксплуатации;
- информации о земельных участках;

- информация о строительных проектах;
- благодаря платформе можно будет осуществить обмен опытом по цифровизации бизнес-процессов;
- меры государственной поддержки;
- нормативные акты строительной отрасли и их актуальные изменения;
- на платформе будут размещена информация о субъектах строительной отрасли, что позволяет комплексно найти подрядчика, исполнителя, ИТ специалиста и др.

Таким образом, создание такой цифровой платформы будет представлять собой интеграцию информационного потока и позволит более информативно использовать имеющиеся сведения о цифровизации отрасли.

Выводы

Проведенное исследование определяет наличие проблем развития цифровой зрелости строительных предприятий. Основными составляющими оценки цифровой зрелости являются организационный и технический компонент. Степень готовности к цифровым изменениям характеризуется наличием условий для ее реализации. Для повышения уровня цифровой зрелости необходимо разработать стратегию риск менеджмента по обнаружению и ликвидации рисков, связанных с цифровой трансформацией. В результате исследования гипотеза о наличии взаимосвязи между уровнем цифровой зрелости и финансовыми результатами компании не подтвердилась. Методика оценки цифровой зрелости строительных компаний включает в себя оценку технологических инноваций, благодаря которым осуществляется разработка, моделирование, планирование процесса возведения строительного объекта, что в значительной степени упрощает производственный процесс, а также позволяет осуществлять дальнейший мониторинг состояния объекта. Представленная методология оценки цифровой зрелости подтверждается практическим ее применением и обуславливает дальнейшие исследования в данном направлении.

Литература

1. Мусина Д.Р., Ганиева М.Р. Цифровая зрелость отрасли и предприятия: понятие и методы оценки // Human Progress. 2024. Том 10, Вып. 4. С. 5. URL: http://progresshuman.com/images/2024/Tom10_4/Musina.pdf DOI 10.46320/2073–4506–2024–4a-22.
2. Шафигуллин Д.Е. Подходы к оценке цифровой зрелости предприятий российской промышленности // Всероссийский журнал «Вестник Академии знаний». 2024. № 5 (64). С. 430–435
3. Краковская И.Н., Корокошко Ю.В., Слушкина Ю.Ю. Цифровая зрелость промышленных предприятий: опыт оценки // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2024. № 40 (3), с. 433–459. <https://doi.org/10.21638/spbu05.2024.305>

4. Мингалева Ж. А., Луковников Н.В. Разработка модели цифровой зрелости системы управления интегрированной структурой группы промышленных предприятий // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2024. Т. 4. Вып. 4. С. 488–498. <https://doi.org/10.34130/2070-4992-2024-4-4-488>
5. Крутилина Е.В. Стратегии и методы оценки цифровой зрелости организации // Международный научный журнал «Вектор научной мысли». 2025. № 1(18). https://vektormm.ru/files/118-Krutilina_Ekaterina_Vladimirovna__901.pdf
6. Тарасова Д.В. Оценка цифровой зрелости компании // Поколение будущего: сборник статей XLVIII международной научной конференции (Санкт-Петербург, Январь 2024). – СПб.: ГНИИ «Нацразвитие», 2024. С. 43–46
7. Соболев А.Д. Инструментарий оценки цифровой зрелости организации // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2025. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumentariy-otsenki-tsifrovoy-zrelosti-organizatsii> (дата обращения: 09.04.2025).
8. Ляндау Ю.В. Общие вопросы эволюции организаций XX столетия. Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. Вступление. Путь в науку. 2012. № 1 (1). С. 29–37.
9. Ляндау Ю.В. Состав архитектуры организации Микроэкономика. 2011. № 5. С. 58–63.

INCREASING THE DIGITAL MATURITY OF AN ORGANIZATION AS AN ELEMENT OF STRATEGIC DEVELOPMENT

Sobolev A.D.

Plekhanov Russian University of Economics

Dynamic changes in business structures are due to the formation of new trends in the development of the digital space. To ensure the competitiveness of an enterprise, it is necessary to constantly improve the business structure of the enterprise, including the digitalization of its business processes. The object of the study is the digital environment of business structures. The subject of the study

is defined as the totality of the digital development of the enterprise. The purpose of the study: to analyze the level of digital maturity of enterprises. Research hypothesis: the level of digital maturity affects the financial results of the company. Research methods: analysis of scientific literature on the topic of the study, methods of statistical and mathematical processing of the results. Research results: the levels of digital maturity of companies in the construction industry were determined. The advantage of this method is the integration of structures and the fact that it can be applied to construction industry enterprises of different types of ownership, sizes and organizational structures.

Keywords: digital maturity of enterprises, competitiveness of enterprises, business structure, digital space.

References

1. Musina D.R., Ganieva M.R. Digital maturity of the industry and enterprise: concept and assessment methods // Human Progress. 2024. Vol. 10, Issue. 4. P. 5. URL: http://progresshuman.com/images/2024/Tom10_4/Musina.pdf DOI 10.46320/2073-4506-2024-4a-22.
2. Shafigullin D.E. Approaches to assessing the digital maturity of Russian industrial enterprises // All-Russian journal "Bulletin of the Academy of Knowledge". 2024. No. 5 (64). P. 430–435
3. Krakovskaya I.N., Korokoshko Yu.V., Slushkina Yu.Yu. Digital maturity of industrial enterprises: assessment experience // Bulletin of St. Petersburg University. Economics. 2024. No. 40 (3), pp. 433–459. <https://doi.org/10.21638/spbu05.2024.305>
4. Mingaleva Zh. A., Lukovnikov N.V. Development of a digital maturity model for the management system of an integrated structure of a group of industrial enterprises // Corporate governance and innovative development of the Northern economy: Bulletin of the Research Center for Corporate Law, Management and Venture Investment, Syktvykar State University. 2024. Vol. 4. Issue 4. P. 488–498. <https://doi.org/10.34130/2070-4992-2024-4-4-488>
5. Krutilina E.V. Strategies and methods for assessing the digital maturity of an organization // International scientific journal "Vector of Scientific Thought". 2025. No. 1 (18). https://vektormm.ru/files/118-Krutilina_Ekaterina_Vladimirovna__901.pdf
6. Tarasova D.V. Assessment of the digital maturity of the company // Generation of the future: collection of articles of the XLVI-II international scientific conference (St. Petersburg, January 2024). – SPb.: GNII "Natravzitie", 2024. P. 43–46
7. Sobolev A.D. Tools for assessing the digital maturity of an organization // Bulletin of Udmurt University. Series "Economics and Law". 2025. No. 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumentariy-otsenki-tsifrovoy-zrelosti-organizatsii> (date of access: 04/09/2025).
8. Lyandau Yu.V. General issues of the evolution of organizations in the 20th century. Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. Introduction. Path to Science. 2012. No. 1 (1). P. 29–37.
9. Lyandau Yu.V. The composition of the architecture of the Micro-economics organization. 2011. No. 5. P. 58–63.

Модель оценки затрат на адаптацию сотрудников к мультикультурной среде в рамках современного менеджмента: на примере международных компаний

Чжао Ци,

аспирант, Российский университет дружбы народов имени
Патриса Лумумбы
E-mail: 1042238218@pfur.ru

В данной статье были предложены виды расходов, которые следует анализировать в планировании кадровой деятельности, связанной с подготовкой сотрудника к выполнению новой роли. К ним относятся стоимость обучения персонала, потенциальная потеря производительности, адаптационные затраты. Они носят устойчивый характер вне зависимости, заканчивается ли процесс приобретения сотрудника его долгосрочным трудоустройством или его уходом из организации после его адаптации. Приводятся методики оценивания эффективности адаптационных программ, представленные в научных трудах А.Н. Маркиной и О.А. Сочивкиной. Анализ литературы показал, что существует значительный исследовательский пробел относительно точного определения этапов процесса адаптации и видов затрат, включаемых в мероприятия, связанные с вступлением сотрудника в новую роль. Более того, результаты показали, что точная оценка затрат на адаптацию затруднена, поскольку некоторые из них трудно измерить. С практической точки зрения в статье представлена упрощенная модель оценки затрат на адаптацию сотрудников к новой мультикультурной среде.

Ключевые слова: адаптационные затраты, межкультурная адаптация, адаптация к новой культурной среде, менеджмент, международные компании.

Согласно данным, представленным компанией «Get Experts», большая часть современных работодателей сталкивается с необходимостью планирования адаптационных затрат, однако многие из них не осознают, что это не просто разовые расходы, а инвестиции в счастливое будущее компании. «SuperJob» отметил, что «наиболее высоки для работодателя расходы на программистов (1,2 млн руб.). Дешевле же всего «ставить в строй» продавцов-консультантов и рабочих» [4]. К тому же, выяснилось, что некоторые организации не ведут учет потраченных средств на прием нового сотрудника вообще (37%), что можно связать с отсутствием единой модели оценивания затрат [1].

Все перечисленное усугубляется в корпорациях, ведущих международную деятельность, от которых требуется толерантность, терпимость к чужим взглядам, открытость к новым идеям. Согласно классификации М. Хилба, можно выделить несколько типов подобных организаций:

- этноцентрический – ведущую роль играет родная культура штаба, например, «Gillette»;
- полицентрический – компании в определенных странах развивают собственную корпоративную культуру, например, «General Motors»;
- геоцентрический – одна из многих культур становится доминирующей, превосходящей на конкретном предприятии, например, «TechGlobal».

Менеджерами были выделены стили руководства, имеющие ценность при ведении бизнеса в зарубежных странах. Например, американский национальный характер проявляется в таких чертах, как вера в особую миссию по отношению к миру, самореализация, рассматриваемая как индивидуализм, автономия и независимость, оптимизм и открытость. Они очень прямолинейны, говорят именно то, что думают, предпочитают называть своих партнеров по имени. Подобное поведение может оскорбительно восприниматься в азиатских деловых кругах. Соответственно, каждая глобальная организация должна учитывать не только внешние факторы (особенности трудового законодательства, налоговые вопросы), но и внутренние условия. Это важно, ибо качество процессов подбора персонала, осуществляемых как на рынке труда, влияет на последующие этапы их жизненного цикла: формирование лояльности, развитие практических компетенций, самооценка.

При рассмотрении определений, характеризующие понятие межкультурной адаптации, можно выделить два подхода. Представители первого на-

правления локализуют термин в контексте принятых формальных или неформальных программ, направленных на содействие вновь принятым на работу сотрудникам. Второй подход связан с адаптацией к трудовой деятельности, осуществляемой в этом процессе, в частности, организационная социализация. Считается, что в рамках этого процесса новые сотрудники перестают быть аутсайдерами, приобретают новые знания, которые позволяют им добиться успеха в организации.

Однако несмотря на многообразие подходов, нельзя отрицать, что на каждом этапе адаптации возникают определенные затраты: сначала, на первоначальной стадии необходимо подготовить документы, связанные с трудоустройством нового лица, разработать приветственные пакеты, выбрать наиболее подходящего наставника. Следующая стадия – ориентация, в рамках которой необходимо потратить материальные средства на обеспечение информацией об организационной культуре компании, а также планирование адаптационных программ по установленному графику. Этап действенной адаптации связан с расходами на:

- организация поездок, сопровождающих процесс обучения новых сотрудников;
- получение мнения нового сотрудника о ходе работы линейным руководителем и отделом кадров;
- создание новых адаптационных программ;
- получение мнения о новом сотруднике от коллектива линейным руководителем и отделом кадров.

Последний этап адаптации (функционирование) означает полное вхождение нового сотрудника в рабочий коллектив, в связи с чем компания обычно тратит средства на выявление сильных и слабых сторон проводимых адаптационных программ. При необходимости, реализуется ряд мер, позволяющих усовершенствовать данный процесс.

Исходя из вышесказанного, в процессе адаптации может выполняться множество мероприятий, которые, с одной стороны, направлены на подготовку нового сотрудника к исполнению должности, а с другой стороны, сопровождаются дополнительными расходами. Издержки можно разделить на жесткие (например, расходы на приобретение оборудования для нового сотрудника) и мягкие (например, затраты на неформальные встречи с командой).

Для построения модели расчета ориентировочных затрат на межкультурную адаптацию было решено разделить исследование на два этапа. На первом этапе была установлена структура потенциальных расходов. Следующий этап связан с определением основы для расчета затрат на адаптацию новых кадров. На данном этапе было замечено, что в научной литературе существует значительный пробел относительно измерения затрат на адаптацию. Поэтому были взяты данные из китайских организаций, предоставляющих HR-услуги. Результаты представлены на рисунке 1.

Каждая организация отличается своим функционированием, то есть моделями поведения, нормами и ценностями, заложенными в организационной куль-

туре. В первые дни контакта с организацией сотрудник знакомится с ее функционированием и на этом этапе наиболее важно определить конкретные потребности обеих заинтересованных сторон, что позволит бесконфликтно «настраивать» отношения в процессе адаптации к новой работе. Если цель организации состоит в том, чтобы эффективно предоставить кандидату будущую работу, которая будет соответствовать его навыкам и квалификации, и удерживать его в долгосрочной перспективе, необходимо изменить старые, укоренившиеся привычки.



Рис. 1. Адаптационные затраты международных организаций в современную эпоху

Проблема удержания сотрудников, особенно в период адаптации или вскоре после него, предполагает новый взгляд на функцию адаптации. Исследования, проведенные в отдельных организациях, где текучесть кадров находится на уровне 20–30%, подтверждают, что в этих организациях чаще всего применяется стандартный подход: подбор, отбор (чаще всего собеседование при приеме на работу, имеющее характерные черты собеседования), надлежащая адаптация (обычно осуществляется непосредственным руководителем) и оценка процесса (неформальная, без конкретных критериев). В связи с тем, что опрошенные организации не отслеживают затраты на процессы, организации, не имеющие о них представления, не видят необходимости вносить изменения. Об этом же свидетельствуют и результаты интервью, проведенных со специалистами по управлению человеческими ресурсами.

Стандартный процесс адаптации часто фокусируется на ознакомлении нового сотрудника с основными обязанностями и организационными процедурами, что может привести к поверхностному пониманию организационной культуры и взаимоотношений с заинтересованными сторонами. Однако необходим более целостный подход, который объединяет построение отношений и чувство безопасности.

Исходя из вышесказанного, можно предположить, что предполагаемые затраты на замену производственного рабочего составляют более 22 000 юаней, а расходы на адаптацию могут составлять примерно от 36% до 53% от этой суммы, что в 2,5 раза превышает его месячную заработную плату. Подобные расходы увеличиваются с ростом требуемых компетенций, сложности обязанностей, необходимости понимать большее количество процедур. В результате они могут превышать размер доходов высококвалифицированных специалистов в пять раз; административные и организационные расходы почти в три раза выше, чем у производственных рабочих. Аналогичное увеличение наблюдалось и в расходах, связанных с процессом обучения, что может быть обусловлено необходи-

мостью формирования более широких компетенций, которые обычно требуют использования индивидуальных программ обучения для подготовки сотрудника к выполнению роли специалиста. Основные результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1. Затраты международных корпораций, ведущих деятельность в Китае

Должность	Стоимость замены сотрудника	Ориентировочная стоимость адаптационной программы
Производственные рабочие	22,1	3,1–4,5
Специалисты	61,5	8,6–12,8
Руководители отделов	244,1	34,2–50,6

Исходя из данных, представленных в таблице 1, становится ясно, что расходы на адаптацию новых руководителей отделов могут даже превышать их годовую зарплату. Требования к этой роли в первую очередь связаны с принятием решений и ответственностью за управление командой, что влияет на продолжительность процесса адаптации, который в этих случаях может длиться от 6 до 12 месяцев.

По мнению А.Н. Маркиной, «чаще всего на предприятиях разрабатывают программу адаптации, где расписываются конкретные мероприятия, которые должны быть пройдены на том или ином этапе» [2, с. 55]. В связи с разносторонним характером проводимых мер автор приводит критерии, при помощи которых можно оценить их эффективность, например, баланс текучести сотрудников, недавно принятых на должность и работающих относительно давно. Однако данный процесс сопряжен с определенными трудностями, которые следует рассмотреть перед ее реализацией. В частности, полученные мнения могут носить субъективный характер, искаженный личными предпочтениями сотрудников. Например, один менеджер может считать, что сотрудник хорошо подготовлен к работе, в то время как другой может видеть проблемы. Интерпретировать такое мнение очень сложно. Определенную роль могут играть и внешние факторы, например, жизненные проблемы сотрудника, о которых лицо, собирающее обратную связь, не знает.

По данной причине хорошей практикой является предоставление сотруднику информации о его прогрессе, оправдались ли ожидания, его потенциале и компетенциях, которые требуют усовершенствования. О.А. Сочивкина идет дальше, представляя несколько подходов к оцениванию адаптации новых кадров: удовлетворенность персонала, эффективность реализованных программ, производительность подразделений [3]. В качестве факторов, влияющих на адаптационные затраты, она приводит сущность кадровой политики, трудовые условия, уровень заработной платы сотрудников, их полномочия. Большое внимание уделяется тому факту, что адаптационные программы должны длиться максимум 90 дней и быть разделены на определенные временные интервалы.

Международным организациям рекомендуется сократить расходы на адаптацию новых сотрудников, в том числе:

- автоматизация административных задач, связанных с подготовкой повторяющихся документов для новых сотрудников;
- развитие систем внутреннего обучения;
- создание идентичных материалов для адаптации на нескольких должностях;
- проведение группового обучения для вновь принятых сотрудников;
- создание сети, состоящей из опытных работников, которая оказывает поддержку при необходимости.

Ключевую роль на этом этапе играет проактивная позиция организации, проявляющаяся в ее активном участии в жизни местного сообщества. Подобные мероприятия можно охарактеризовать как предварительную адаптацию, поскольку они создают среду, благоприятную для будущей интеграции новых сотрудников в организацию. Проактивное взаимодействие с сообществом способствует построению отношений не только с потенциальными сотрудниками, но и со всем сообществом, поскольку оно включает в себя инициирование и поддержание сотрудничества с местными организациями, и реагирование на потребности и ожидания окружающей среды. Соответственно, каждая организация влияет на восприятие потенциальных кандидатов, что в свою очередь облегчает последующий процесс адаптации. Потенциальные кандидаты на работу, знакомясь с организацией «вплотную», получают возможность решить, соответствуют ли рабочая среда, организационная культура и предлагаемые возможности их потребностям, ожиданиям и ценностям. Проактивные действия часто являются первым прямым контактом будущего кандидата с организацией, который закладывает основу для построения долгосрочных отношений.

Подводя итоги, затраты, связанные с адаптационной деятельностью сотрудников, являются обязательствами, которых организация не может избежать. Их размер тяжело предсказать. К тому же в научной литературе наблюдается многообразие мнений, которые связаны с выбором критериев, наиболее подходящих для оценивания эффективности адаптационных программ. Каждая HR-команда должна решить для себя, какие критерии наиболее важны. Такое отсутствие единообразия затрудняет анализ полученных результатов и вносит путаницу, повышая субъективность оценок. В результате случается так, что недавно принятые на работу сотрудники могут получать противоречивую информацию от разных руководителей, что замедляет процесс адаптации.

Литература

1. Как изменились затраты на адаптацию сотрудников? – URL: <https://www.hrmedia.ru/node/2121> (дата обращения: 06.04. 2025).

2. Маркина А.Н. Анализ и оценка уровня организации процесса адаптации на предприятии // Экономика и социум. – 2016. – № 6. – С. 51–57.
3. Сочивкина О.А. Экономические аспекты профессиональной адаптации персонала организаций социальной сферы в современных условиях // Современные технологии управления. – 2011. – № 8. – С. 10–23.
4. Текучке кадров выставили счет. На адаптацию нового работника компания тратит от 100 тыс. до 1,2 млн рублей. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7297062?ysclid=m96izs9w3u871968952> (дата обращения: 06.04. 2025).

A MODEL FOR ESTIMATING THE COSTS OF ADAPTING EMPLOYEES TO MULTICULTURAL ENVIRONMENT WITHIN THE FRAMEWORK OF MODERN MANAGEMENT: BY THE EXAMPLE OF INTERNATIONAL COMPANIES

Zhao Qi

Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia

This article proposed the types of costs that should be analyzed in planning personnel activities related to preparing an employee for a new role. They include the cost of personnel training, potential loss of productivity, adaptation costs. They are sustainable regard-

less of whether the process of acquiring an employee ends with his long-term employment or his departure from the organization after his adaptation. The methods of assessing the effectiveness of adaptation programs presented in the scientific works of A.N. Markina and O.A. Sochivkina. The literature review showed that there is a significant research gap regarding the precise definition of the stages of the adaptation process and the types of costs included in the activities associated with the employee's entry into a new role. Moreover, the results showed that it is difficult to accurately estimate the adaptation costs, since some of them are difficult to measure. From a practical point of view, the article presents a simplified model for estimating the costs of employee adaptation to a new multicultural environment.

Keywords: adaptation costs, intercultural adaptation, adaptation to a new cultural environment, management, international company.

References

1. How have the costs of employee adaptation changed? – URL: <https://www.hrmedia.ru/node/2121> (date of access: 04/06/2025).
2. Markina A.N. Analysis and assessment of the level of organization of the adaptation process at the enterprise // Economics and society. – 2016. – No. 6. – Pp. 51–57.
3. Sochivkina O.A. Economic aspects of professional adaptation of personnel of social organizations in modern conditions // Modern management technologies. – 2011. – No. 8. – Pp. 10–23.
4. Staff turnover was billed. The company spends from 100,000 to 1.2 million rubles on the adaptation of a new employee. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7297062?ysclid=m96izs9w3u871968952> (date of access: 04/06/2025).

Попова Елена Владимировна.

д.э.н., проф., кафедра финансов устойчивого развития, РЭУ
им. Г.В. Плеханова

Калинин Константин Сергеевич,

магистр факультета «Новые материалы и технологии» РЭУ
им.Г.В. Плеханова

Статья посвящена анализу и описанию современных технологий, используемых в автоматизации управления категориями в торговых сетях. Актуальность темы обусловлена ростом конкуренции на рынке ритейла и необходимостью гибкого реагирования на изменения спроса, особенно в условиях распространения омниканальных стратегий. Новизна работы заключается в комплексном сравнении опыта внедрения систем больших данных, алгоритмов машинного обучения, блокчейн-платформ, а также в рассмотрении специфики проектирования ассортиментных матриц на примере продуктового и непродовольственного ритейла. В рамках статьи описаны примеры роста выручки, сокращения уровня запасов и улучшения операционной модели при интеграции автоматизированных решений. Изучены практики по формированию динамических матриц, применяемые в мелкоформатных и крупносетевых предприятиях, а также особенности перехода к роботизированному контролю остатков. Особое внимание уделено эффективному учету фактических продаж, обработке массивов потребительских данных и учету локальной специфики каждой торговой точки. Работа ставит перед собой задачу демонстрации комплексного подхода к управлению категориями в ритейле. Для ее решения применяются системный и сравнительный методы, анализ научной и отраслевой литературы, а также рассмотрение практического опыта внедрения. В заключении авторы констатируют, что устойчивый экономический эффект достигается при условии продуманной цифровизации, учитывающей операционные и коммерческие факторы. Статья будет полезна менеджерам торговых сетей, научным специалистам в сфере ритейла, а также всем, кто интересуется современными подходами к управлению ассортиментом.

Ключевые слова: управление категориями, ритейл, автоматизация, большие данные, ассортиментная матрица, блокчейн, омниканальность, машинное обучение, бизнес-процессы, инновации.

Введение

Актуальность применения новых технологий в ритейле возрастает в условиях многоканальных продаж и стремительной цифровизации коммерческих процессов. Современные торговые сети нуждаются в инструментах, позволяющих быстро и точно формировать ассортиментные матрицы, оптимизировать товарные запасы и оперативно реагировать на колебания спроса.

Цель статьи – выявить направления и эффекты использования цифровых решений для автоматизации управления категориями в торговых сетях.

В рамках поставленной цели решаются следующие задачи:

- 1) Проанализировать опыт внедрения инновационных технологий (big data, блокчейн, интеллектуальные алгоритмы) в контексте категорийного менеджмента.
- 2) Оценить влияние таких технологий на оборачиваемость, логистические издержки и модель распределения.
- 3) Предложить направления для дальнейшей интеграции цифровых инструментов с учетом практических кейсов.

Новизна исследования состоит в обобщении различного практического опыта и рассмотрении конкретных результатов внедрения автоматизации с точки зрения прироста экономических показателей.

Материалы и методы

При подготовке материалов статьи использовались труды ряда исследователей, которые позволили систематизировать данные о современных инструментах в сфере ритейла. Так, О.В. Верниковская [1] акцентировала внимание на мировых тенденциях и драйверах развития торговой логики, а А.М. Горбачев и И.В. Таушан [2] рассмотрели особенности внедрения управленческих систем в сетевой рознице. В.Н. Женжебир, Н.М. Сурай, Б.Л. Скрынченко [3] изучили влияние цифровых решений на динамику розничного сектора, указывая на ключевые вызовы цифровой трансформации. О.С. Жигалов, Т.А. Казакова, А.С. Мохова [4] в своих работах описали методы роботизированной автоматизации (RPA) и их потенциал в ускорении бизнес-процессов.

Важные выводы по цифровой трансформации розницы приведены И.А. Катарсонов [5], который рассмотрел влияние роботизации и big data на ритейл-процессы. Ю.Н. Ложкова [6] осветила специфику автоматизации малых торговых предприятий, а А.А. Разумов, И.В. Цыганкова [7] уделили внимание IT-технологиям и нормирова-

нию труда. А.Г. Тимофеева [8] проанализировала аспект экологизации ритейла, отразив ESG-фокус, а Т.Г. Черепанова [9] подчеркнула роль цифровых решений в оптимизации бизнес-процессов в продовольственной сфере. Наконец, А.Ю. Штезель, Н.И. Денисова, А.А. Дудукян [10] показали, как внедрение новых технологий в ритейле влияет на ожидания покупателей.

С точки зрения методологии, для решения поставленных в статье задач применялись сравнительный метод, анализ научных и отраслевых источников, а также обобщение практического опыта апробации автоматизированных решений.

Результаты

В ходе аналитического рассмотрения вопроса автоматизации управления категориями в торговых сетях обобщено, что инновационный инструментариум трансформирует традиционные подходы, усиливает ориентацию на данные и повышает масштабируемость процессов. Современные методы, основанные на больших массивах информации, помогают планировать ассортиментные матрицы с учетом локальных потребностей и оценивать оборачиваемость товаров в условиях многоканальной среды, включая развитие e-commerce [3]. При этом торговые компании получают возможность более адресно формировать предложения, объединяя аналитику спроса и прогнозирование трендов потребления.

На одном из предприятий, анализированном в исследовании [5], упорядочивание работы с ассортиментными группами обеспечило рост продаж по двум категориям, что достигалось благодаря пилотному внедрению автоматизированной системы ранжирования товаров. Здесь применялся показатель уникальности, рассчитываемый с помощью алгоритмов big data, и оценивался сводный экономический индекс в разрезе премиальности магазинов. Эксперимент дал положительный эффект +2% к выручке и +0,5% к марже по группе крупной бытовой техники, при этом задействование методик детального мониторинга в комбинации с прогнозными моделями дало ощутимую экономию затрат на персонал. Схожую логику, ориентированную на числовые метрики, используют ритейлеры, которые переходят к комплексной аналитике трафика и оптимизации планogramм с помощью роботизированных систем [4].

При реализации подобных решений возникают сложности, связанные с объемами обрабатываемых данных и скоростью реакции на колебания спроса. Тем не менее, на предприятиях, где сформирована централизованная база управления запасами, зафиксировано снижение товарных остатков на 35% с сохранением плановых показателей выручки [9]. К тому же, при использовании концепции Efficient Consumer Response в сетях продовольственного ритейла ослабляется прямая зависимость от ручного пересчета ассортимента, а вычислительные инструменты способны учесть уникальность конкретной торговой точки, социальную

характеристику района и ряд других параметров. Составление динамических матриц, обновляемых на основе фактических данных о продажах и чеков, помогает быстрее реагировать на изменения структуры спроса [2].

Системы автоматизации зачастую связаны с применением блокчейн-платформ, которые упрощают отслеживание данных о цепочке поставок и контролируют соответствие товаров заранее определенным критериям [6]. Подобная интеграция дает ритейлеру более прозрачную картину логистических операций: если товар не отвечает требуемому формату данных или возникает разрыв в сроках, система формирует сигнал о пересмотре маршрутных схем. Благодаря этому снижается время на ручную сверку при приемке товара и улучшается контроль остатков, что особо значимо при формировании экспресс-доставок и управлении скоропортимостью.

Внедрение автоматизации выступает как инструмент для поиска актуальных решений с учетом растущего объема транзакций и расширения интернет-каналов [10]. Часть предприятий, ориентируясь на запросы покупателей, создали автономные магазины и «dark store»-форматы, в которых повышается значение категорийного управления. Там система омниканальной аналитики синхронизируется с прямыми данными продаж, а ассортимент обновляется с опорой на алгоритмы. В одной сети мелкоформатных точек при переходе на программное обеспечение, объединяющее торговый учет и CRM-модули, стало возможным осуществлять планирование товарной матрицы под каждую локацию, исходя из средних чеков, демографической статистики и сбытовых прогнозов. По результатам полугодового анализа темп роста выручки по пилотным группам составил 9%, при этом коммерческая маржинальность увеличилась на 5% [1].

Значимым стимулом к цифровизации управления категориями служит омниканальный спрос, растущий в условиях многоканальных продаж [7]. Для полноты картины ритейлеры интегрируют cloud-решения с возможностью 24/7 доступности данных, что оптимизирует обмен между распределительными центрами и торговыми объектами. В результате предприятие способно детальнее управлять рейтингом артикулов по оборачиваемости и корректировать запас в реальном режиме времени, минимизируя оверстоки и предотвращая пробелы на полках. По сравнению с традиционным подходом ручного формирования ассортимента внедрение такой модели позволяет экономить 2–3 часа в сутки на каждую категориальную группу и ускорять логистическую ротацию на 10–12% [Тимофеева]. В ряде случаев часть выгоды формируется за счет снижения уровня возвратов, так как товарная подборка качественнее отражает покупательские предпочтения.

Не менее значимый результат автоматизации – снижение операционных расходов при увеличении покрытия магазинов сетевой инфраструктурой. Специализированные системы, поддерживающие

классификацию по товарным сегментам, упрощают работу персонала, устраняют дублирование операций и предоставляют менеджерам прозрачную аналитику по KPI. В частности, на одном мелком предприятии pop-food ритейла при переходе к автоматизированному контролю остатков обнаружили нерентабельные дубли позиций: 12% избыточного ассортимента исключили из закупок, что уменьшило затраты на 15% [6]. Подобная оптимизация наглядно демонстрирует, как корректная логика ABC-анализа, настройки georder-параметров и систематическая оценка спроса могут укрепить финпоказатели и усилить конкурентные позиции.

Дополняя блок автоматизации управленческими практиками, некоторые ритейлеры разрабатывают углубленные методики ранжирования SKU с опорой на инструменты искусственного интеллекта [8]. В итоге улучшается прогноз по прибыли и маржинальности в разбивке по премиальности магазинов, учитывается уникальность позиции внутри потребительской потребности. С помощью такой интеллектуальной среды возможно учитывать сезонность, геолокацию магазина, доставку и условия выставления товара. Итогом становится не только оптимизированная матрица, но и высвобождение ресурсов категорийного менеджера для более творческих задач – разработки маркетинговых коллабораций, формирования новых товарных ниш.

В обобщенном виде полученные результаты подтверждают, что системное внедрение цифровых продуктов – блокчейн-модулей, сервисов Big Data, алгоритмов машинного обучения – существенно меняет принципы управления ассортиментом, позволяя точнее формировать товарные позиции, гибче реагировать на изменения потребительского поведения и уменьшать затраты на содержание товарных запасов. При этом значимым условием успеха выступает продуманная интеграция автоматизации во внутреннюю структуру предприятия с учетом логистических, технологических и коммерческих компонентов.

Обсуждение

Результаты, отраженные в работе, показывают, как цифровая автоматизация управления категориями способна обеспечить устойчивый рост результатов и оптимизировать затраты. Системы big data и прогнозной аналитики упорядочивают закупки и повышают точность планирования, позволяя уменьшить излишние товарные запасы и снизить риски сбоев из-за неточности ручного регулирования. При омниканальной стратегии системы реального времени помогают согласовать онлайн- и офлайн-каналы, поддерживая четкую ротацию ассортимента. Дополнительно роботизированный анализ остатков ускоряет реагирование на непредвиденные колебания спроса и повышает прозрачность операций для отделов закупки и логистики. Преобразование бизнес-моделей, предусматривающее широкий пул цифровых инструментов, скорректировало функционал сотрудников, уменьшив рутинную нагрузку

и повысив акцент на маркетинговой и развивающей деятельности.

Повышенная гибкость формирования ассортимента заметна в организациях, которые придерживаются комплексного подхода к анализу продаж с учетом сезонности, местной специфики и сбора обратной связи от клиентов. Часть компаний, применяющих блокчейн-модули и машинное обучение, добиваются более точного мониторинга поставок и снижения рисков логистических сбоев. Распределенные базы данных и интеллектуальные механизмы становятся основой для сегментирования полок и учета премиальности магазинов. Стоит акцентировать важность решений, направленных на своевременное перемещение скоропортящихся товаров, принятие мер по минимализации списаний и обеспечение прозрачных регламентов оповещений.

Диджитализация управления категориями дает широкие возможности для совершенствования операционной модели ритейла, включая интеграцию единой платформы данных, которая связывает закупки, логистику, склады и маркетинг. Безошибочная аналитика помогает обнаруживать неэффективный ассортимент, оценивать каннибализацию товаров и согласовывать маркетинговые акции с планированием поставок. В период активного роста e-commerce такие шаги способствуют единому стандарту качества обслуживания и точной оценке покупательских предпочтений.

Заключение

Проведенный анализ демонстрирует, что внедрение цифровых платформ и инструментов управления категориями способно существенно изменить операционные показатели торговых сетей:

- 1) анализ инновационных технологий в категорийном менеджменте – подтверждает востребованность big data и блокчейна для прогнозирования спроса, минимизации ручного труда и повышения прозрачности цепочек поставок.
- 2) оценка влияния технологий на оборачиваемость и логистические расходы, свидетельствует о стабильном снижении товарных остатков и ускорении логистических операций при условии комплексного внедрения аналитики продаж.
- 3) интеграция цифровых инструментов – подчеркивает необходимость единой системы, связывающей закупки, складские процессы и взаимодействие с клиентами.

Так, цифровая автоматизация является драйвером развития категорийного менеджмента, обеспечивая ритейлерам конкурентные преимущества, улучшая сервис для потребителей и создавая базу для дальнейших инноваций.

Литература

1. Верниковская, О.В. Логистика ритейла: мировые тренды и драйверы развития / О.В. Верниковская // Потребительская кооперация стран

- постсоветского пространства: состояние, проблемы, перспективы развития: сб. науч. ст. междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 55-летию университета, Гомель, 26–27 сент. 2019 г. – Гомель: Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации, 2019. – С. 132–136. – EDN GMEIHG.
2. Горбачев, А.М. Особенности систем менеджмента в сетевом ритейле / А.М. Горбачев, И.В. Таушан // Территория науки. – 2019. – № 1. – С. 25–29. – EDN OBVAVN.
 3. Женжебир, В.Н. Современные тенденции развития цифровых технологий в ритейле / В.Н. Женжебир, Н.М. Сурай, Б.Л. Скрынченко // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12, № 2. – С. 637–648. – DOI 10.18334/epp.12.2.114170. – EDN VYUDEW.
 4. Жигалов, О.С. Состояние и перспективы развития автоматизации бизнес-процессов с помощью технологии RPA / О.С. Жигалов, Т.А. Казакова, А.С. Мохова // Экономика России: проблемы, закономерности и перспективы: сб. науч. трудов Института инновационных технологий и гос. управления ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский технологический университет». – Москва: ООО «Изд-во «Спутник+», 2020. – С. 260–274. – EDN JJUCYT.
 5. Катасонов, И.А. Цифровая трансформация розничной торговли: эффективность автоматизации и роботизации бизнес-процессов // CPPM. – 2022. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-roznichnoy-torgovli-effektivnost-avtomatizatsii-i-robotizatsii-biznes-protsessov> (дата обращения: 11.04.2025).
 6. Ложкова, Ю.Н. Особенности автоматизации малых торговых предприятий / Ю.Н. Ложкова // Современные научные исследования и разработки. – 2018. – № 3(20). – С. 776–778. – EDN XOEDLF.
 7. Разумов, А.А. Современные подходы к применению IT-технологий при разработке обоснованных норм труда на предприятиях торговли и сервиса / А.А. Разумов, И.В. Цыганкова // Социально-трудовые исследования. – 2021. – № 1(42). – С. 45–53. – DOI 10.34022/2658–3712–2021–42–1–45–53. – EDN OWEABK.
 8. Тимофеева, А.Г. Экологизация как драйвер ESG-трансформации ритейл компании // Финансовые рынки и банки. – 2023. – № 11. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekologizatsiya-kak-drayver-esg-transformatsii-riteyl-kompanii> (дата обращения: 11.04.2025).
 9. Черепанова, Т.Г. Использование цифровых технологий для оптимизации бизнес-процессов на примере компании продуктового ритейла // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 7. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-tsifrovyyh-tehnologiy-dlya-optimizatsii-biznes-protsessov-na-primere-kompanii-produktovogo-riteyla> (дата обращения: 11.04.2025).

10. Штезель, А.Ю. Новые технологии в ритейле меняют ожидания покупателей / А.Ю. Штезель, Н.И. Денисова, А.А. Дудукчян // Сфера услуг: инновации и качество. – 2021. – № 53. – С. 142–149. – EDN NUJTQO.

AUTOMATION OF CATEGORY MANAGEMENT: NEW TECHNOLOGIES IN RETAIL

Popova E.V., Kalinin K.S.

Plekhanov Russian University of Economics

The article is devoted to the analysis and description of modern technologies used in the automation of category management in retail chains. The relevance of the topic is due to the growing competition in the retail market and the need for a flexible response to changes in demand, especially in the context of the spread of omnichannel strategies. The novelty of the work lies in a comprehensive comparison of the experience of implementing big data systems, machine learning algorithms, blockchain platforms, as well as in considering the specifics of designing assortment matrices using the example of food and non-food retail. The article describes examples of revenue growth, reduction in inventory levels and improvement of the operating model when integrating automated solutions. The practices of forming dynamic matrices used in small-format and large-chain enterprises, as well as the features of the transition to robotic control of balances, are studied. Particular attention is paid to the effective accounting of actual sales, processing of consumer data arrays and taking into account the local specifics of each outlet. The work aims to demonstrate a comprehensive approach to category management in retail. To solve this task, systemic and comparative methods, analysis of scientific and industry literature, as well as consideration of practical implementation experience are used. In conclusion, the authors state that a sustainable economic effect is achieved under the condition of well-thought-out digitalization that takes into account operational and commercial factors. The article will be useful for managers of retail chains, scientific specialists in the field of retail, as well as anyone interested in modern approaches to assortment management.

Keywords: category management, retail, automation, big data, assortment matrix, blockchain, omnichannel, machine learning, business processes, innovations.

References

1. Vernikovskaya, O.V. Retail logistics: global trends and development drivers / O.V. Vernikovskaya // Consumer cooperation in the post-Soviet countries: status, problems, development prospects: Coll. sci. art. int. scientific-practical. conf., dedicated to the 55th anniversary of the university, Gomel, September 26–27, 2019. – Gomel: Belarusian Trade and Economics University of Consumer Cooperatives, 2019. – Pp. 132–136. – EDN GMEIHG.
2. Gorbachev, A.M. Features of management systems in network retail / A.M. Gorbachev, I.V. Taushan // Territory of Science. – 2019. – No. 1. – Pp. 25–29. – EDN OBVAVN.
3. Zhenzhebir, V.N. Modern trends in the development of digital technologies in retail / V.N. Zhenzhebir, N.M. Surai, B.L. Skrynchenko // Economy, entrepreneurship and law. – 2022. – Vol. 12, No. 2. – Pp. 637–648. – DOI 10.18334/epp.12.2.114170. – EDN VYUDEW.
4. Zhigalov, O.S. The state and prospects of development of automation of business processes using RPA technology / O.S. Zhigalov, T.A. Kazakova, A.S. Mokhova // Economy of Russia: problems, patterns and prospects: collection of scientific works of the Institute of Innovative Technologies and Public Administration of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “MIREA – Russian Technological University”. – Moscow: ООО “Izd-vo” Sputnik + “, 2020. – P. 260–274. – EDN JJUCYT.
5. Katasonov, I.A. Digital transformation of retail: the efficiency of automation and robotization of business processes // SRRM. – 2022. – No. 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-roznichnoy-torgovli-effektivnost-avtomatizatsii-i-robotizatsii-biznes-protsessov> (date of access: 11.04.2025).

6. Lozhkova, Yu.N. Features of automation of small trading enterprises / Yu.N. Lozhkova // Modern scientific research and development. – 2018. – No. 3(20). – P. 776–778. – EDN XOEDLF.
7. Razumov, A.A. Modern approaches to the use of IT technologies in the development of sound labor standards at trade and service enterprises / A.A. Razumov, I.V. Tsygankova // Social and labor research. – 2021. – No. 1 (42). – P. 45–53. – DOI 10.34022 / 2658–3712–2021–42–1–45–53. – EDN OWEABK.
8. Timofeeva, A.G. Greening as a driver of ESG transformation of a retail company // Financial markets and banks. – 2023. – No. 11. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekologizatsiya-kak-drayver-esg-transformatsii-riteyl-kompanii> (date of access: 11.04.2025).
9. Cherepanova, T.G. Using digital technologies to optimize business processes using the example of a grocery retail company // Economy and business: theory and practice. – 2022. – No. 7. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-tsifrovyyh-tehnologiy-dlya-optimizatsii-biznes-protsessov-na-primere-kompanii-produktovogo-riteyla> (date of access: 11.04.2025).
10. Shtezel, A. Yu. New technologies in retail are changing customer expectations / A. Yu. Shtezel, N.I. Denisova, A.A. Dudukchyan // Services: innovation and quality. – 2021. – No. 53. – P. 142–149. – EDN NUJTQO.

Комплексные модели внедрения инноваций в деятельность образовательного учреждения СПО

Ялунина Екатерина Николаевна,

д.э.н., профессор кафедры конкурентного права и антимонопольного регулирования, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

Стукова Светлана Викторовна,

соискатель, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

В статье рассматриваются актуальные вопросы внедрения инноваций в деятельность образовательных учреждений среднего профессионального образования в условиях цифровой экономики и меняющихся требований рынка труда. Цель исследования – анализ существующих теоретических подходов и практического опыта внедрения инноваций в СПО, а также разработка рекомендаций по совершенствованию комплексных моделей инновационного развития образовательных учреждений. В статье представлен анализ комплексной модели внедрения инноваций, учитывающих технологические, педагогические, организационные и управленческие аспекты.

Ключевые слова: инновации, рынок труда, образование, учреждение, модель, элемент.

Циркулярная экономика характеризуется стремительным развитием цифровых технологий, автоматизацией производственных процессов и появлением новых профессий, требующих от выпускников среднего профессионального образования не только традиционных знаний и навыков, но и цифровой грамотности, умения работать с большими данными, использовать современные программные инструменты и адаптироваться к быстро меняющимся технологическим условиям. Комплексные модели внедрения инноваций позволяют образовательным учреждениям эффективно интегрировать цифровые технологии в образовательный процесс, разрабатывать новые образовательные программы, отвечающие требованиям цифровой экономики, и формировать у студентов необходимые цифровые компетенции.

Авторы, такие как Кружкова Т.И, Рущицкая О.А, Фетисова А.В, Батракова С.И, Куликова Е.С, подчеркивают, что комплексная модель должна представлять собой «не просто набор инновационных мероприятий, а взаимосвязанную систему, где каждый элемент усиливает действие других» [1]. Это означает, что внедрение новых технологий должно сопровождаться изменениями в методиках обучения, организационной структуре и системе мотивации персонала. Амиров Р.А, Билалова У.М, Матвеева А.И, подчеркивают важность трансформационного лидерства, когда руководитель техникума становится не просто администратором, а вдохновителем и мотиватором инновационных изменений [2,3]. Зайнуллина Ф.К, Гришкова Л.В, Сальманович Л.В, акцентируют внимание на развитии партнерства с предприятиями, которое позволяет адаптировать образовательные программы к требованиям конкретных отраслей и обеспечивать трудоустройство выпускников [4,5,6]. Курдюмов А.В, Свистунова Я.В, Колоткина О.А, считают, что оценка эффективности внедрения комплексных моделей требует использования многофакторного подхода, учитывающего не только финансовые показатели, но и социальные, экологические и образовательные результаты [7,8]. Анализ высказываний авторов показывает, что комплексные модели внедрения инноваций в деятельность техникума – это сложные и многогранные конструкции, требующие системного мышления, стратегического планирования и эффективного управления изменениями. Успешное внедрение инноваций возможно только при условии активного участия всего коллектива техникума, поддержки со стороны руководства и четкого понимания целей и задач инновационной деятельности.

Внедрение инноваций в деятельность образовательного учреждения среднего профессионального образования (СПО) требует комплексного подхода, учитывающего взаимосвязь различных факторов и аспектов деятельности организации. Комплексные модели внедрения инноваций представляют собой

структурированные подходы, объединяющие различные инструменты и методы управления изменениями, направленные на повышение эффективности и конкурентоспособности образовательного учреждения. Авторами в исследовании рассмотрены основные элементы и пример комплексной модели (таблица 1).

Таблица 1. Ключевые элементы комплексной модели внедрения инноваций в деятельность образовательных учреждений СПО

Элементы	Экономическое содержание элементов	Практика применения внедрения инноваций в деятельность ГАПОУ СО «ЕТХМ»
1. Определение стратегических целей и задач	* Четкое формулирование целей и задач, которые должны быть достигнуты в результате внедрения инноваций. * Определение приоритетных направлений инновационной деятельности, соответствующих стратегическим целям образовательного учреждения и потребностям рынка труда. * Разработка системы показателей, позволяющих оценить эффективность внедрения инноваций.	Цель инновационного развития-развитие системы подготовки специалистов для формирования конкурентоспособного человеческого потенциала, а также повышения качества образования и достижения нового уровня развития программ социализации молодежи. Ключевые задачи внедрения инноваций: * расширение базы практик и заключение договоров с предприятиями-работодателями * формирование банка отзывов работодателей о качестве подготовки специалистов * создание вариативной части учебного плана с учетом требований работодателей * развитие лабораторной базы для совместного использования * обеспечение профессионального роста преподавателей и внедрение методической работы через образовательный портал
2. Создание инновационной среды	* Формирование организационной культуры, поддерживающей инновации и поощряющей творчество и инициативу преподавателей и студентов * Создание механизмов стимулирования инновационной деятельности, таких как конкурсы инновационных проектов, гранты на разработку новых образовательных технологий и программ * Обеспечение доступа к информации о новых технологиях и лучших практиках в сфере образования	1. Цифровая трансформация образовательного процесса (внедрение дистанционных образовательных технологий, в частности создание электронных образовательных ресурсов: деканат, личный кабинет студента, личный кабинет преподавателя). 2. Практическая реализация инноваций: профориентационная деятельность (создание сетевой лаборатории профнавигаии, интерактивные курсы); создание базовой кафедры на предприятии-партнере) 3. Организационное обеспечение: разработать положение о разработке и использовании электронных обучающих ресурсов, установить норматив оплаты за разработку курсов и показатели эффективности работы преподавателей. 4. Создание 5 программ дополнительного образования с применением ДОТ, разработка локальных нормативных актов.
3. Развитие кадрового потенциала	* Обучение и повышение квалификации преподавателей в области использования современных образовательных технологий и инновационных методов обучения * Привлечение к образовательному процессу специалисту-практиков, обладающих актуальными знаниями и навыками * Создание условий для профессионального роста и развития преподавателей, стимулирующих их к инновационной деятельности	Основные проблемы техникума: «старение» кадров и нехватка молодых специалистов, профессиональное выгорание педагогов, ограниченные возможности материально-технической базы, слабое сетевое взаимодействие в профессиональном сообществе. Практические меры: организация стажировок на предприятиях, использование дистанционных форм обучения, формирование системы мотивации, создание базы данных повышения квалификации, разработка интеллектуальной продукции, укрепление взаимодействия с вузами.
4. Разработка и внедрение инновационных образовательных программ и технологий	* Разработка новых образовательных программ, ориентированных на формирование компетенций, востребованных на рынке труда * Внедрение активных методов обучения, таких как проектная работа, case-study, геймификация и проблемное обучение * Использование современных образовательных технологий, таких как онлайн-курсы, виртуальные лаборатории, стимуляторы и тренажеры * Создание интерактивных учебных материалов и мультимедийных ресурсов	Практическая реализация инноваций: электронная среда на базе отечественного программного обеспечения «Тандем» или 1 С, гибкие траектории обучения с модульными программами, сетевое взаимодействие с предприятиями-партнерами, адресная подготовка специалистов под конкретные рабочие места.

Элементы	Экономическое содержание элементов	Практика применения внедрения инноваций в деятельность ГАПОУ СО «ЕТХМ»
5. Развитие материально-технической базы	*Обеспечение образовательного процесса современным оборудованием, программным обеспечением и доступом к высокоскоростному интернету *Создание специализированных лабораторий, мастерских и полигонов, оснащенных современным оборудованием и позволяющих студентам получить практический опыт работы *Модернизация учебных помещений и создание комфортной и стимулирующей образовательной среды	1. Модернизация и расширение компьютерного парка в образовательном учреждении (приобретение видеостудии «Джалинга»)
6. Развитие партнерства с работодателями	*Активное взаимодействие с предприятиями и организациями реального сектора экономики для определения потребностей рынка труда и разработки образовательных программ, соответствующих этим потребностям *Организация стажировок и практик студентов на предприятиях, позволяющих им получить практический опыт работы и закрепить теоретические знания *Привлечение работодателей к преподаванию и участию в оценке качества образования *Создание совместных учебно-производственных комплексов и центров компетенций	Необходимо заключить долгосрочные договора с работодателями, расширить базу партнеров.
7. Оценка и мониторинг эффективности инновационной деятельности	*Разработка системы показателей, позволяющих оценить эффективность внедрения инноваций в образовательный процесс и их влияние на результаты деятельности образовательного учреждения *Проведение регулярного мониторинга инновационной деятельности образовательного учреждения *Корректировка стратегии и тактики внедрения инноваций на основе результатов мониторинга и анализа	Критерии оценки эффективности внедрения инноваций в деятельность ОУ: *доля программ, реализуемых на современной учебно-методической базе *количество договоров с предприятиями-партнерами *уровень удовлетворенности работодателей качеством подготовки *доля трудоустроенных выпускников по специальности *количество профессиональных достижений студентов

Проведенный анализ теоретических подходов и практического опыта позволяет сделать вывод о том, что успешное внедрение инноваций требует системного подхода, учитывающего взаимосвязь технологических, педагогических, организационных и управленческих аспектов. Комплексные модели, объединяющие различные инструменты и методы управления изменениями, позволяют образовательным учреждениям СПО эффективно адаптироваться к меняющимся требованиям рынка труда, повышать качество образования и формировать у студентов компетенции, необходимые для успешной карьеры и самореализации. Результаты исследования подтверждают, что ключевыми факторами успеха внедрения инноваций является создание благоприятной организационной культуры, развитие кадрового потенциала, активное взаимодействие с работодателями и использование современных образовательных технологий. Особое внимание следует уделять разработке и реализации инновационных образователь-

ных программ, ориентированных на формирование практических навыков и компетенций, востребованных на рынке труда. Внедрение инноваций в деятельность образовательных учреждений СПО – это непрерывный процесс, требующий постоянного мониторинга и анализа результатов, а также гибкой адаптации к изменяющимся условиям. Разработка и апробация комплексных моделей внедрения инноваций, учитывающих специфику различных образовательных учреждений СПО и их взаимодействие с внешней средой, являются актуальными и востребованными задачами, решение которых будет способствовать повышению эффективности и конкурентоспособности системы СПО в целом. Комплексные модели внедрения инноваций представляют собой эффективный инструмент повышения качества и конкурентоспособности образовательных учреждений СПО, обеспечивающий их устойчивое развитие в условиях современной экономики и цифровой трансформации общества.

Литература

1. Кружкова Т.И., Рушицкая О.А., Фетисова А.В., Батракова С.И., Куликова Е.С. Основные критерии и факторы выбора высшего учебного заведения выпускниками школ // Образование и право. 2024. № 4. С. 398–405.
2. Амиров Р.А., Билалова У.М. Перспективы внедрения технологий искусственного интеллекта в сфере высшего образования // Управленческое консультирование. 2020. № 3 (135). С. 80–88. DOI: <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2020-3-80-88>
3. Матвеева А.И. Развитие психолого-педагогического сопровождения в современном образовании Свердловской области // В сборнике: Технопарк универсальных педагогических компетенций. Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Чебоксары, 2025. С. 47–51.
4. Зайнуллина Ф.К. Проектный метод обучения в формировании мотивации образовательного процесса студентов // Вестник КазГУК И. 2016. № 4. С. 164–166. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/proektnyy-metod-obucheniya-v-formirovaniimotivatsii-obrazovatel'nogo-protssessa-studentov> (дата обращения: 23.01.2019).
5. Гришкова Л.В. Мобильные инструменты в обучении РКИ // Вестник Марийского государственного университета. 2024. Т. 18. № 2. С. 166–174. DOI: <https://doi.org/10.30914/2072-6783-2024-18-2-166-174> U
6. Сальманович Л.В. Системно-деятельностный подход в образовательном процессе СПО. URL: <https://infourok.ru> (дата обращения: 21.03.2025).
7. Курдюмов А.В., Свистунова Я.В. Теоретико-методологические основы формирования цифровых экосистем // Регион: системы, экономика, управление. 2024. № 3(66). С. 62–69.
8. Колоткина О.А. Основные направления цифровизации образовательного процесса в условиях развития высшего образования // В сборнике: Цифровая экономика и онлайн-образование: ключевые тренды и препятствия. Материалы IV Международной научно-практической конференции. Екатеринбург, 2024. С. 236–238.

COMPREHENSIVE MODELS OF INNOVATION IMPLEMENTATION IN THE ACTIVITIES OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION OF VOCATIONAL EDUCATION

Yalunina E.N., Stukova S.V.

Ural State University of Economics

The article discusses the current issues of introducing innovations in the activities of educational institutions of secondary vocational education in the digital economy and the changing demands of the labor market. The purpose of the study is to analyze existing theoretical approaches and practical experience in introducing innovations in vocational education, as well as to develop recommendations for improving integrated models of innovative development of educational institutions. The article presents an analysis of a comprehensive model of innovation implementation that takes into account technological, pedagogical, organizational and managerial aspects.

Keywords: innovation, labor market, education, institution, model, element.

References

1. Kruzhkova T.I., Rushitskaya O.A., Fetisova A.V., Batrakova S.I., Kulikova E.S. The main criteria and factors for choosing a higher educational institution by school graduates // Education and Law. 2024. No. 4. P. 398–405.
2. Amirov R.A., Bilalova U.M. Prospects for the implementation of artificial intelligence technologies in higher education // Management Consulting. 2020. No. 3 (135). P. 80–88. DOI: <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2020-3-80-88>
3. Matveeva A.I. Development of psychological and pedagogical support in modern education of the Sverdlovsk region // In the collection: Technopark of universal pedagogical competencies. Proceedings of the All-Russian scientific and practical conference with international participation. Cheboksary, 2025. Pp. 47–51.
4. Zainullina F.K. Project-based teaching method in forming students' motivation for the educational process // Bulletin of KazGUk I. 2016. No. 4. Pp. 164–166. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/proektnyy-metod-obucheniya-v-formirovaniimotivatsii-obrazovatel'nogo-protssessa-studentov> (date of access: 23.01.2019).
5. Grishkova L.V. Mobile tools in teaching Russian as a foreign language // Bulletin of the Mari State University. 2024. Vol. 18. No. 2. P. 166–174. DOI: <https://doi.org/10.30914/2072-6783-2024-18-2-166-174> U
6. Sal'manovich L.V. System-activity approach in the educational process of secondary vocational education. URL: <https://infourok.ru> (date of access: 21.03.2025).
7. Kurdyumov A.V., Svistunova Ya.V. Theoretical and methodological foundations of the formation of digital ecosystems // Region: systems, economics, management. 2024. No. 3 (66). P. 62–69.
8. Kolotkina O.A. Main directions of digitalization of the educational process in the context of development of higher education // In the collection: Digital economy and online education: key trends and obstacles. Proceedings of the IV International scientific and practical conference. Ekaterinburg, 2024. Pp. 236–238.

Влияние трансформации российской экономики на доходы федерального бюджета

Балашев Николай Борисович,

к.т.н., доцент Кафедры «Финансы и учет», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Тульский филиал)
E-mail: nbbalashev@fa.ru

Булдыгин Павел Александрович,

к.э.н., доцент Кафедры «Финансы и учет», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Тульский филиал)
E-mail: pabuldygin@fa.ru

Копылова Елизавета Сергеевна,

студент, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Тульский филиал)
E-mail: li.kopilova25@yandex.ru

Мясникова Елена Борисовна,

к.э.н., доцент, зав. Кафедрой «Финансы и учет», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Тульский филиал)
E-mail: EBMyasnikova@fa.ru

В статье анализируется влияние нефтегазового сектора Российской экономики на объем валового внутреннего продукта, доходы федерального бюджета и объем суверенного фонда национального благосостояния. Проводится анализ динамики доли от производства и экспорта энергетических товаров нефтегазового сектора в ВВП России. Анализируется динамика доли нефтегазовых доходов в федеральном бюджете за период с 2018 по 2024 г. Выявляются основные причины необходимых изменений структуры российской экономики. Определяются цели запланированных экономических преобразований и способы их достижения. Анализируется динамика структуры экспорта сырой нефти и нефтепродуктов для выявления тенденции ее трансформации. Рассмотрены перспективы развития нефтегазовой промышленности и нефтеперерабатывающей отрасли и их влияние на ВВП и доходы федерального бюджета. Рассмотрено влияние снижения нефтегазовых доходов в федеральном бюджете с одновременным ростом поступлений ненефтегазовых доходов в результате развития перерабатывающих отраслей отечественной экономики.

Ключевые слова: нефть, нефтепродукты, экспорт, нефтегазовые доходы, федеральный бюджет, структура российской экономики.

Доходы федерального бюджета напрямую связаны с эффективностью функционирования экономики государства. Зависимость федерального бюджета от уровня мировых цен на ресурсы сказывается на дефиците бюджета, величине государственного долга и расходах на его обслуживание. В настоящее время деятельность Правительства РФ направлена на сокращение зависимости федерального бюджета от экспорта сырья с одновременным преобразованием сырьевой структуры экономики на перерабатывающую с увеличением производств с высокой добавленной стоимостью. Цель – достижение технологического суверенитета России, обеспечение долгосрочного устойчивого экономического роста.

На совещании по экономическим вопросам в октябре 2024 года В.В. Путин отметил рост экономики России, подчеркнув положительные тенденции роста в обрабатывающем секторе: за несколько месяцев 2024 года показатели увеличились на 8,1%. Президентом РФ были даны следующие поручения: улучшать предложения российских товаров и услуг, увеличивая объем производства именно на территории страны, сократить ненефтегазовый дефицит и вернуть бюджетное правило, являющееся механизмом перераспределения доходов от экспорта сырья в федеральном бюджете [11]. Основной задачей правила является снижение влияния уровня мировых цен на ресурсы на состояние бюджета и экономики страны: в стране устанавливается базовая цена, на основе которой определяются доходы бюджета на год и плановый период. Такая система должна помочь предотвратить негативное влияние внезапных изменений цен на энергоресурсы, что является одной из причин инфляции. В настоящий момент Россия не имеет возможности отказаться от экспорта сырья, поэтому продолжают поставки ресурсов и товаров странам-импортёрам. В данной работе анализируется влияние развития нефтегазового сектора и нефтеперерабатывающих отраслей на доходы федерального бюджета.

Этот вид промышленности является одной из ведущих отраслей российской экономики. Он включает в себя добычу, переработку, производство, транспортировку и сбыт сырья. В настоящее время Российская Федерация обеспечивает ресурсами страны Африки, Латинской Америки, Ближнего Востока и Азии. Страна занимает второе место среди крупнейших экспортеров нефти в мире после Саудовской Аравии: в 2021 году доля

России составляла 11,8% на рынке нефти [21]. Нефтегазовые доходы играют значимую роль в благосостоянии российских граждан: за счёт получаемых от экспорта сырья дополнительных денежных средств и приобретенной на них иностранной валюты формируется Фонд национального благосостояния, предназначенный для обеспечения сбалансированности федерального бюджета и бюджета Пенсионного фонда РФ [30].

В стране принимаются меры по развитию нефтяной промышленности. Крупные российские компании нефтегазовой отрасли: Роснефть, Газпром нефть, Лукойл, Татнефть и Сургутнефтегаз. В капитале нескольких из указанных компаний присутствует государственное участие. Например, более 50% акций компании «Газпром нефть» владеет Правительство РФ [7]. В Роснефти доля государственного участия составляет около 40%, в Татнефти – 34%, которые принадлежат республике Татарстан [8]. Государственное участие осуществляется в виде инвестиций, кредитования, предоставления государственных гарантий, регулировании доступа к природным ресурсам с помощью лицензий.

В статье 96.6 Бюджетного кодекса РФ указано, что к нефтегазовым доходам федерального бюджета относятся доходы от налога на добычу полезных ископаемых в виде углеводородного сырья; вывозных таможенных пошлин на нефть сырую; вывозных таможенных пошлин на газ природный; вывозных таможенных пошлин на товары, выработанные из нефти; налога на дополнительный доход от добычи углеводородного сырья; акциза на нефтяное сырье, направленное на переработку [1].

При прогнозировании доходов от нефти в федеральном бюджете используются среднегодовая цена на нефть марки «Юралс», среднегодовая цена экспортной альтернативы для автомобильного бензина АИ-92 класса 5 и дизельного топлива класса 5 и среднегодовой обменный курс доллара США к рублю [1].

Динамика доли нефтегазового сектора в ВВП страны меняется каждый год и не имеет стабильной тенденции к росту или падению (рис. 1). Наибольшее значение показателей наблюдалось в 2018 и 2022 годах, в то время как наименьшее – в кризисном 2020 году. Структуру ВВП формируют различные сферы деятельности, но именно нефтегазовая сфера в виду своей значительной доли в ВВП и возможной переориентации с сырьевой на перерабатывающую способна поддерживать высокий ежегодный индекс ВВП за счет выпуска и реализации конечной продукции с высокой добавленной стоимостью.

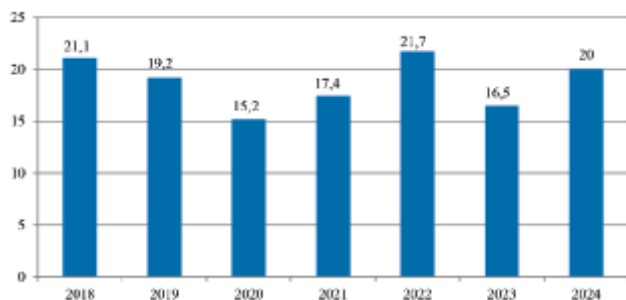


Рис. 1. Доля нефтегазового сектора в ВВП России, в % [20]

Это внесло бы значительный вклад не только в объем ВВП страны, но и в Федеральный бюджет, а также и в бюджеты субъектов. Доля нефтегазовых доходов бюджета в период с 2018 по 2024 г. находилась в пределах 30–46%. Наименьшее значение наблюдалось в 2020 году: часть нефтегазовых доходов составила всего 28% в общем объеме бюджетных поступлений (рис. 2). Этот период характеризуется спадом экономики России по объему ВВП на 3,1%, впервые с кризиса 2009 года, когда сокращение объема ВВП составило 7,8%. Снижение показателя уровня развития экономики страны было связано с рядом факторов, преимущественно из-за введения ограничительных мер для борьбы с коронавирусной инфекцией, обусловивших падение мирового потребления нефтегазовых ресурсов, уменьшение поставок сырья вследствие закрытия границ; снижение внутреннего конечного спроса из-за сокращения доходов населения особенно в таких сферах как туризм, питание, культура, спорт; общественный транспорт и др. [31]. Влияние оказало и снижение цен на ресурсы: в 2020 году цена на нефть марки Urals составила 41,73 долларов за баррель, что было сопоставимо с ее стоимостью в 2004 году [33]. В 2020 году страны ОПЕК+ заключили соглашение о сокращении поставок нефти, которое потерпело неудачу. Провал сделки стал причиной падения цен на сырье вследствие одновременного увеличения добычи нефти и снижения мирового потребления [32]. В свою очередь это привело к девальвации рубля. Это оказало влияние на уменьшение реальных доходов отечественных нефтегазовых компаний, что обусловило снижение уровня отечественного ВВП.

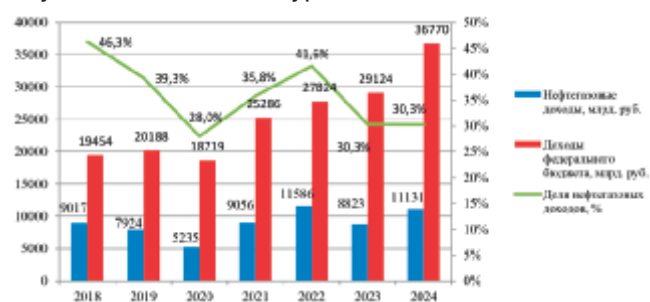


Рис. 2. Динамика доли нефтегазовых доходов в федеральном бюджете [4, 6, 23]

Каждый год из рассматриваемого периода возникали факторы, влияющие на сумму средств, поступавших в бюджет. Так в 2018 году значительное превышение нефтегазовых доходов плановых значений было обусловлено повышением ставок налогов на добычу полезных ископаемых (НДПИ) и увеличением цен на сами ресурсы: стоимость нефти марки Urals составила 69,9 долларов за тонну, на природный газ – 229,9–237,8 долларов за тыс. куб. м [34]. В 2019 году цена на отечественную нефть снизилась до 62,2 долларов за баррель, что вызвало сокращение нефтегазовых доходов. Также уровень бюджетных средств был связан с уменьшением экспорта ресурсов из-за загрязнения нефтепровода «Дружба» и снижением спро-

са европейских стран на российские ресурсы. В 2020 году в связи с пандемией снизилась общемировая потребность в энергоресурсах и, следовательно, был уменьшен экспорт ресурсов; в 2021 году рост цен на нефть до 66,1 доллара за баррель, повышение курса доллара до 74 рублей увеличили объем поступлений в бюджет. В 2022 году – введены санкции США и Евросоюзом на импорт российской нефти, однократное увеличение суммы НДС-ПИ при добыче газа на период с сентября по ноябрь на 416 млрд рублей ежемесячно для компании «Газпром», рост экспортных цен на газ; в 2023 году произошло снижение котировок цен на нефть марки Urals, уменьшение цен и сокращение объемов поставок природного газа. В 2024 году нефтегазовые доходы составили 11 131 млрд руб.: снова наблюдалось увеличение поступлений преимущественно за счет роста цен на отечественную нефть.

Низкие доходы от экспорта ресурсов государство восполняет с помощью увеличения объема нефтегазовых доходов, чтобы избежать бюджетного дефицита. В будущем при росте бюджетных средств и при планировании уменьшения нефтегазовых поступлений данная тенденция будет сохраняться: доходы от нефтегазовых отраслей будут расти и составлять большую структурную часть средств страны. В 2025 году Министерство финансов РФ ожидает снижение нефтегазовых доходов до 10900 млрд рублей, в 2026 году – до 10500 млрд рублей при увеличении объема федерального бюджета до 40000–41000 млрд рублей. Уменьшение доходов Министерство связывает со снижением цен на нефть и изменением структуры объемов добычи и переработки сырья. Также влияние на доходы должно оказать снижение поступлений налога на добычу полезных ископаемых на природный газ [2, 24, 29].

Так как экспорт энергетических ресурсов составляет важную доходную часть федерального бюджета, рассмотрим динамику объемов поставок товаров зарубежным странам (рис. 3). На графике представлены данные в период с 2018 по 2022 год. Если сравнить показатели за это время, можно сделать вывод, что в больших объемах из Российской Федерации поставляется нефть, чем нефтепродукты. Но в 2022 году объем экспорта нефтепродуктов превысил объем продажи нефти: увеличение поставок ресурсов преимущественно в страны Азии и Ближнего Востока было вызвано тем, что данные государства обеспечены нефтеперерабатывающими заводами. Вследствие этого страны импортировали из России в основном мазут, относящийся к нефтепродуктам, для дальнейшей переработки на собственных предприятиях [10]. Также на объем вывозимых продуктов повлияло увеличение производства нефтепродуктов, в особенности дизеля и бензина, и ожидания введения в феврале 2023 года эмбарго на их морские поставки в Европейский Союз. Вследствие этого европейские страны наращивали импорт российских товаров. В 2023 году доходы федерального бюджета от экспорта энергетических ресурсов со-

ставили 260,1 млрд долл. [35]. Снижение поступлений было связано с уменьшением добычи нефти, обусловленным обязательствами России в рамках ОПЕК+, падением цен на нефть марки Urals, снижением ставок вывозной таможенной пошлины, вызванного налоговым маневром, проводимым Правительством РФ. Влияние оказывали и введенные против нашей страны санкции западных стран: запрет прямого импорта нефти, ценовой потолок в размере 60 долл. за баррель на нефть и нефтепродукты [36].



Рис. 3. Экспорт энергетических товаров РФ [5]

Перед нашей страной стоит проблема экспорта переработанной продукции зарубежным государствам. Главные импортеры имеют в большем количестве и технологически более развитое оборудование по переработке нефти, чем предприятия России. Например, китайская корпорация Sinopec является третьей по величине компанией в мире в области нефтехимии [9]. Государствам дешевле и выгоднее приобретать сырой ресурс для последующего производства продукции на своей территории. Но для России такой вид экспорта не является достойным способом получения дохода, т.к. обрабатывающая промышленность останется неизменной: неразвитые отрасли, отсутствие строительства производственных предприятий, необходимость приобретения импортной продукции переработки нефтепродуктов, то есть возвращение риска зависимости России от иностранных государств. Решением данной ситуации может стать совершенствование отечественного рынка, увеличение финансирования обрабатывающей промышленности для содействия деятельности предприятиям, наращивание объемов производства продукции, поиск новых возможных импортеров. Чтобы российским товарам справиться с конкуренцией с иностранными производителями, необходимо выходить на рынки тех стран, где отсутствует собственная перерабатывающая промышленность. Стабильный экспорт может способствовать большему и активному развитию перерабатывающего сектора экономики, что в свою очередь будет приносить доходные средства в федеральный бюджет.

Наращивание экспорта товаров из нефти предполагает развитие существующих и строительство новых предприятий по их производству. Это может повлиять на появление новых рабочих мест и дальнейшее снижение уровня безработицы в стране. Поэтому экспорт нефтепродуктов является наибо-

лее важным направлением в российской экономике, которое необходимо развивать и эффективно использовать.

Стоит отметить, что добычу и продажу нефти и нефтепродуктов ограничивают принимаемые соглашения, например, организацией ОПЕК+, и вводимые санкции против Российской Федерации. Так, в 2022 году Евросоюз ввёл эмбарго на поставки нефти в Европу, установив цену за российские ресурсы в 60 долларов за баррель [28]. Ограничения коснулись и нефтеперерабатывающей отрасли. Были введены запреты на ввоз в РФ и ремонт оборудования для переработки нефти, ограничены сделки с крупными нефтеперерабатывающими компаниями – Газпром нефть, Роснефть [12]. Но несмотря на это, спрос на российское сырьё остаётся высоким. Как было отмечено выше, в настоящее время главными странами-импортёрами нефти являются Китай, Индия, страны ЕАЭС, нефтепродуктов – Турция, Бразилия, Египет, Саудовская Аравия.

В перспективах нефтяной промышленности России остаётся добыча сырья и его переработка с целью повышения спроса на продукты внутри страны. Будут предприниматься меры по развитию нефтегазохимической промышленности. Совершенствование данной отрасли позволит государству не зависеть от вводимых ограничений по добыче сырья. Также Правительством РФ была поставлена цель к 2030 году выйти в лидеры по производству химических веществ. Первый заместитель Председателя Правительства РФ Д.В. Мантуров отметил на совещании Президента РФ с кабинетом министров, что будет создано около 150 новых химических предприятий [22].

Крупные Российские компании планируют создание предприятий по производству продукции нефтехимии. Татнефть планирует перейти на переработку нефти, отказавшись от продажи сырья [25]. В стратегиях Газпром-нефти запустить производство пропилового спирта и уксусной кислоты [26]. Лукойл создаёт пространство по производству карбамида – удобрения и аммиака [27].

Перед нефтегазовой промышленностью поставлены следующие цели долгосрочного развития: обеспечение воспроизводства ресурсных запасов нефтедобывающей промышленности и их целесообразное использование; энергосбережение; повышение численности российских нефтедобывающих компаний на иностранных рынках; создание и усовершенствование новых добывающих месторождений нефти [18]. Одной из важнейших целей не только для нефтегазовой промышленности, но и для экономики России в целом является производство отечественного оборудования. Введенные в 2022 году ограничения доказали, что зависимость от импортных товаров подвергает риску функционирование и стабильность государства. Поэтому в первую очередь для достижения поставленных перед отраслью задач необходимо предоставить средства и техническое оснащение для их реализации и разработать отраслевые стандарты на нефтегазовое оборудование и технологии [14].

Реализация планов будет являться шагом к достижению технологического суверенитета России в данной сфере. Предполагается увеличение количества трудно извлекаемых месторождений нефти, что называют технологическим вызовом для страны. Планируется освоение месторождений Арктики и Восточной Сибири. Для использования этих запасов ресурса необходимы новые методы и технологии добычи, что также является целью государства.

Рассматриваемый в мире переход на низкоуглеродную энергетику – вид энергетики, ограничивающий количество выбросов углеводородов в процессе производства электроэнергии, – также представляет возможности для добывающих компаний. Например, Газпром нефть развивает проект по производству из природного газа низкоуглеродного водорода, который может заменить уголь и газ как источник энергии в некоторых отраслях промышленности, в том числе и в нефтеперерабатывающей [15].

Перед Россией стоит необходимость развития производства сжиженного природного газа, благодаря поставкам которого страна может выйти в лидеры по его экспорту в мировой торговле. Одним из импортеров данного ресурса является Китай, куда газ поставляется по северному морскому пути. Кроме Китая, газ может поставляться и в другие страны, которые обладают необходимым для его принятия и хранения оборудованием [19].

Развитие перерабатывающих отраслей связано с созданием оборудования для первичной и вторичной переработки нефти, ростом мощностей технологий коксования и гидрокрекинга. Совершенствованием гидроочистки для повышения качества моторных топлив [16]. В распоряжении Правительства РФ по утверждению мероприятий по развитию нефтегазохимического комплекса РФ на период до 2025 года указано, что запланирована подготовка предложений по созданию предприятий по переработке природного газа [3]. Министерство финансов РФ по поручению М.В. Мишустина готовит новые налоговые льготы для нефтяной промышленности с целью поддержки и стимулирования нефтеперерабатывающих отраслей и увеличения объемов их работы. Разрабатываемая программа заключается в следующем: в 2031–2032 гг. налоговые льготы смогут получить лишь те компании, которые в период 2020–2026 гг. инвестируют в объекты переработки более 50 млрд рублей [17].

Нефтяные доходы продолжают поступать в федеральный бюджет РФ, но их величина будет существенно меньше, чем ненефтегазовых. По словам Министра финансов РФ А.Г. Силуанова доля нефтегазовых средств в общем объеме федерального бюджета в 2025 году должна составить 27%, в 2027 году – 23% [13]. В свою очередь ожидаемый рост ненефтегазовых доходов 2025 году будет связан с проведением по инициативе Министерства финансов РФ налоговой реформы: введение прогрессивной шкалы налогообложения налога на доходы физических лиц, увеличение ставки налога на прибыль организаций. Снижение нефтегазовой

статьи доходов может повлиять на улучшение состояния экономики России и вызвать рост производства и развития других сфер и отраслей, которые в будущем принесут дополнительные поступления в федеральный бюджет. Это может способствовать стабилизации экономики РФ из-за уменьшения зависимости её развития от иностранных государств.

В настоящее время почти все страны используют нефтяные ресурсы в отраслях промышленности. Таким образом, Россия будет экспортировать свои запасы, поставляя как сырую нефть, так и переработанную из неё продукцию. На данный момент страна принимает меры для развития обоих направлений, так как отказ от поставок сырой нефти без развития её переработки с выходом на экспорт с готовой продукцией явно нецелесообразное решение.

Совершенствование нефтегазовой промышленности важно не только для наращивания экспорта товаров, но и для удовлетворения спроса на них на внутреннем рынке. Использование добытого или переработанного сырья в промышленном производстве на территории России может способствовать развитию отраслей отечественной экономики. Увеличение российского производства приведет к снижению зависимости от импорта у зарубежных стран и повышению влияния, конкурентоспособности и привлекательности государства для сотрудничества на мировом рынке. В свою очередь развитый рынок и стабильно растущая и эффективно функционирующая экономика страны будут приносить дополнительные доходы в федеральный бюджет, оказывая благоприятное влияние на благосостояние его населения.

Литература

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации. [Электронный ресурс]: фед. закон от 31.07.1998 № 145-ФЗ (действующая редакция) // СПС Консультант Плюс. https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (дата обращения: 03.11.2024).
2. О федеральном бюджете на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов. [Электронный ресурс]: проект федер. закона от 30.09.2024 № 727320–8 (действующая редакция) // СПС Консультант Плюс. <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=PR-J&n=251954&dst=#Efw5PUUyqy4MNE9I2> (дата обращения: 16.11.2024).
3. Распоряжение Правительства РФ от 16.05.2023 № 1241-р. [Электронный ресурс]: <http://static.government.ru/media/files/EpUA4Wa2yNP-dyylURfJL3g2zJyViArs8.pdf> (дата обращения: 10.11.2024).
4. Краткая ежеквартальная информация об исполнении федерального бюджета (млрд руб., накоплено с начала года) [Электронный ресурс]: // Официальный сайт Министерства финансов РФ. [https://minfin.gov.ru/ru/docu-](https://minfin.gov.ru/ru/docu-ment?id_4=80039_kratkaya_ezhekvertalnaya_informatsiya_ob_ispolnenii_federalnogo_byudzheta_mlrd_rub._nakopleno_s_nachala_goda)
5. Экспорт Российской Федерации основных энергетических товаров [Электронный ресурс]: // Официальный сайт Банка России https://cbr.ru/statistics/macro_itm/svs/export_energy/ (дата обращения: 03.11.2024).
6. Доля нефтегазовых доходов бюджета в 2024 году растёт выше плана [Электронный ресурс]: // Сетевое издание Ведомости от 30.10.2024 https://www.vedomosti.ru/analytics/kрупnyy_plan/articles/2024/10/30/1071779-dol-ya-neftegazovih-dohodov-byudzheta-2024-rastet-vishe-plana (дата обращения: 03.11.2024).
7. «Газпром»: о положении газового гиганта на фондовом рынке в 2024 году [Электронный ресурс]: <https://finance.mail.ru/card/gazprom-620/#card-53152> (дата обращения: 08.11.2024).
8. Список компаний с государственным участием и количество акций, принадлежащих Российской Федерации [Электронный ресурс]: <https://www.tbank.ru/invest/social/profile/BullsView/9df80362-e0fb-4689-bb96-69612cd7f49c/?author=profile> (дата обращения: 08.11.2024).
9. Один из лидеров мировой нефтехимии [Электронный ресурс]: // Информационное агентство ТАСС <https://tass.ru/spec/sinopec> (дата обращения: 10.11.2024).
10. Россия меняет направления поставки нефтепродуктов [Электронный ресурс]: // Сетевое издание Ведомости от 06.12.2022 <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2022/12/06/953873-rossiya-menyaet-napravleniya-postavki-nefteproduktov> (дата обращения: 03.11.2024).
11. Борьба с закредитованностью и увеличение предложения. О чем говорил Путин на совещании по экономическим вопросам [Электронный ресурс]: // Интернет-портал «Российской газеты» от 28.10.2024 <https://rg.ru/2024/10/28/sverit-dohody.html> (дата обращения: 03.11.2024).
12. За 2018–2022 гг. экспорт нефтепродуктов из России снизился на 17,3%: со 152 до 126 млн т. [Электронный ресурс]: <https://marketing.rbc.ru/articles/13993/> (дата обращения: 03.11.2024).
13. Нефтегазовый дефицит сокращается: главное из интервью Силуанова РБК [Электронный ресурс]: // Группа компаний РБК от 22.10.2024 <https://www.rbc.ru/industries/news/67165c249a79472cd13c0cd8> (дата обращения: 03.11.2024).
14. РФ предстоит разработать стандарт для отрасли нефтегаза к 2025 году на фоне санкций Запада [Электронный ресурс]: // Информационное агентство ТАСС от 09.08.2023 <https://tass.ru/ekonomika/18471993> (дата обращения: 03.11.2024).
15. Козин Н. Возможностей для нефтяной отрасли много, потенциал для развития огромен [Электронный ресурс]: // Онлайн-журнал об энерге-

- тике «Энергия» от 11.07.2024 <https://e-plus.media/people/vozmozhnostej-dlya-neftyanoj-otraslnogo-potenczial-dlya-razvitiya-ogromen/> (дата обращения: 03.11.2024).
16. Отечественная переработка: в ногу с мировыми трендами? [Электронный ресурс]: //Деловой журнал «Neftegaz.RU» от 17.12.2019 <https://magazine.neftgaz.ru/articles/rynok/513990-otechestvennaya-pererabotka-v-nogu-s-mirovymi-trendami-/> (дата обращения: 10.11.2024).
 17. Минфин готовит новые налоговые льготы для нефтяников на более чем 200 млрд рублей. [Электронный ресурс]: //АО «Инвестиционная компания «ФИНАМ» от 25.09.2024 <https://www.finam.ru/publications/item/minfin-gotovit-novye-nalogovye-lgoty-dlya-nefyanikov-na-bolee-chem-200-mlrd-rublej-20240925-0912/> (дата обращения: 10.11.2024).
 18. Развитие нефтегазового сектора. [Электронный ресурс]: <https://www.neftgaz-expo.ru/ru/articles/razvitie-neftgazovogo-sektora/> (дата обращения: 03.11.2024).
 19. Нефтегазовый комплекс России в новых условиях: геополитическая ситуация, диверсификация, формирование новых рынков сбыта. [Электронный ресурс]: // Деловой журнал «Neftegaz.RU» от 18.01.2023 <https://magazine.neftgaz.ru/articles/rynok/767657-neftgazovyy-kompleks-rossii-v-novykh-usloviyakh-geopoliticheskaya-situatsiya-diversifikatsiya-formi/> (дата обращения: 03.11.2024).
 20. Доля нефтегазового сектора в ВВП установила рекорд [Электронный ресурс] // Группа компаний РБК <https://www.rbc.ru/economics/20/07/2022/62d7d3> (дата обращения: 10.11.2024).
 21. Какие страны являются самыми крупными экспортерами нефти в мире [Электронный ресурс] // АО «Инвестиционная компания «ФИНАМ» от 11.01.2024 <https://www.finam.ru/publications/item/kakie-strany-yavlyayutsya-samymi-kрупnymi-eksporterami-nefti-v-mire-20240111-1935/#title1> (дата обращения: 14.11.2024).
 22. Мантуров заявил, что к 2030 году в РФ создадут около 150 новых химических предприятий [Электронный ресурс] // Информационное агентство ТАСС от 14.03.2024 <https://tass.ru/ekonomika/20235055> (дата обращения: 14.11.2024).
 23. Аналитический отчет о ходе исполнения федерального бюджета и бюджетов государственных внебюджетных фондов Российской Федерации за январь – декабрь 2018 года [Электронный ресурс] // Официальный сайт Счетной палаты РФ <https://ach.gov.ru/promo/analytical-report-federal-budget-2018/report.html> (дата обращения: 16.11.2024).
 24. Минфин ожидает в 2024 году роста нефтегазовых доходов почти на треть [Электронный ресурс] // Информационное агентство ТАСС от 28.09.2023 <https://tass.ru/ekonomika/18861569> (дата обращения: 16.11.2024).
 25. Татнефть будет полностью перерабатывать добытую нефть [Электронный ресурс] // Деловой журнал «Neftegaz.RU» от 09.07.2021 <https://neftgaz.ru/news/neftchim/688091-tatneft-planiruyut-polnostyu-pererabatyvat-dobytyuyu-neft/> (дата обращения: 10.11.2024).
 26. «Газпром нефть» к концу года сформирует пул проектов мало- и среднетоннажной химии для реализации [Электронный ресурс] // Информационно-аналитический центр RUPEC от 21.03.2023 <https://rupec.ru/news/51105/> (дата обращения: 10.11.2024).
 27. «Лукойл» построит на Ставрополье производство удобрений за \$160 млрд. [Электронный ресурс] // Группа компаний РБК от 15.11.2024 <https://kavkaz.rbc.ru/kavkaz/free-news/673777839a794760162bcb81> (дата обращения: 10.11.2024).
 28. Эмбарго ЕС на поставки российской нефти вступило в силу [Электронный ресурс] // Информационное агентство ТАСС от 05.12.2022 <https://tass.ru/ekonomika/16498787> (дата обращения: 10.11.2024).
 29. А. Силуанов: Доля нефтегазовых доходов бюджета в 2025 г. снизится и это хорошо [Электронный ресурс] // Деловой журнал «Neftegaz.RU» от 01.10.2024 <https://neftgaz.ru/news/gosreg/857239-a-siluanov-dolya-neftgazovyykh-dokhodov-byudzheta-v-2025-g-snizitsya-i-etokhorosho-/> (дата обращения: 10.11.2024).
 30. Мясникова Е.Б., Воскресенская Л.Н., Балашев Н.Б., Дыда А.А. Актуальные показатели объема Фонда национального благосостояния в условиях макроэкономической нестабильности. Самоуправление. 2021. № 4 (126). С. 508–512 (дата обращения: 10.12.2024).
 31. Падение экономики России из-за пандемии стало максимальным за 11 лет // Группа компаний РБК от 01.02.2021. [Электронный ресурс] // Группа компаний РБК от 01.02.2021 <https://www.rbc.ru/economics/01/02/2021/6017e1819a7947cb98f23f95> (дата обращения: 29.12.2024).
 32. Смирнов А.И., Усенко Л.Н., Бондарчук Н.В. Причины нефтяного кризиса 2020 года и его влияние на финансовые результаты отечественных нефтегазовых компаний [Электронный ресурс] // Учет и статистика. 2021. № 4 (64). С. 1–9 <https://cyberleninka.ru/article/n/prichiny-nefyanogo-krizisa-2020-goda-i-ego-vliyanie-na-finansovye-rezultaty-otechestvennyh-neftgazovyh-kompaniy/viewer> (дата обращения: 29.12.2024).
 33. Цена российской нефти в 2020 году поставила антирекорд с 2004 года [Электронный ресурс] // Группа компаний РБК от 04.01.2021. <https://www.rbc.ru/economics/04/01/2021/5ff319b99a7947112e3bb93e> (дата обращения: 29.12.2024).
 34. Аналитический отчет о ходе исполнения федерального бюджета и бюджетов государственных внебюджетных фондов Российской Федерации за январь – декабрь 2018 года [Элек-

тронный ресурс] // Официальный сайт Счетной палаты РФ <https://ach.gov.ru/promo/analytical-report-federal-budget-2018/report.html> (дата обращения: 29.12.2024).

35. Левкин А., Жулькин И. Что экспортирует Россия: 7 самых важных видов товаров [Электронный ресурс] // Т-Ж: журнал про ваши деньги от 13.08.2024 <https://t-j.ru/short/russia-exports/> (дата обращения: 29.12.2024).
36. Вислогузов В. Доля Азии в экспорте РФ превысила 70% [Электронный ресурс] // Газета «Коммерсантъ» № 26 от 13.02.2024, стр. 2 <https://www.kommersant.ru/doc/6508829> (дата обращения: 29.12.2024).

THE IMPACT OF THE TRANSFORMATION OF THE RUSSIAN ECONOMY ON FEDERAL BUDGET REVENUES

Balashev N.B., Buldygin P.A., Kopilova E.S., Myasnikova E.B.

Financial University under the Government Russian Federation (Tula branch)

The article analyzes the impact of the oil and gas sector of the Russian economy on the volume of gross domestic product, federal budget revenues and the volume of the sovereign wealth fund. The dynamics of the share of the production and export of energy products from the oil and gas sector in Russia's GDP is analyzed. The dynamics of the share of oil and gas revenues in the federal budget for the period from 2018 to 2024 is analyzed. The main reasons for the necessary changes in the structure of the Russian economy are identified. The objectives of the planned economic transformations and the ways to achieve them are determined. The dynamics of the export structure of crude oil and petroleum products is analyzed to identify the trend of its transformation. The prospects for the development of the oil and gas industry and the oil refining industry and their impact on GDP and federal budget revenues are considered. The impact of a decrease in oil and gas revenues in the federal budget with a simultaneous increase in non-oil and gas revenues as a result of the development of processing industries in the domestic economy is considered.

Keywords: oil, petroleum products, exports, oil and gas revenues, federal budget, structure of the Russian economy.

References

1. The Budget Code of the Russian Federation. [Electronic resource]: fed. Law № 145-FZ of 07/31/1998 (current version) // SPS Consultant Plus. https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (accessed: 03.11.2024).
2. On the federal budget for 2025 and for the planning period of 2026 and 2027. [Electronic resource]: the feder project. Law of 30.09.2024 № 727320–8 (current edition) // SPS Consultant Plus. <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=PRJ&n=251954&dst=#Efw5PUUyqy4MNE9I2> (accessed: 16.11.2024).
3. Decree of the Government of the Russian Federation dated 05/16/2023 № 1241-R. [Electronic resource]: <http://static.government.ru/media/files/EpUA4Wa2yNPdyUJL3g2z-JyViArs8.pdf> (accessed: 11/10/2024).
4. Brief quarterly information on the execution of the federal budget (billion rubles, accumulated since the beginning of the year) [Electronic resource]: // Official website of the Ministry of Finance of the RF https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=80039kratkaya_ezhekvaralnaya_informatsiya_ispolnii_federalnogo_byudzheta_mlrld_rub._nakopleno_s_nachala_goda (accessed: 03.11.2024).
5. Export of the Russian Federation of basic energy products [Electronic resource]: // Official website of the Bank of Russia https://cbr.ru/statistics/macro_itm/svs/export_energy/ (accessed: 03.11.2024).
6. The share of oil and gas budget revenues in 2024 is growing above the plan [Electronic resource]: //Online edition of Vedomosti dated 10/30/2024 https://www.vedomosti.ru/analytics/krupnyy_plan/articles/2024/10/30/1071779-dolya-neftegazovih-dohodov-byudzheta-2024-rastet-vishe-plana (accessed: 03.11.2024).
7. Gazprom: on the position of the gas giant on the stock market in 2024 [Electronic resource]: <https://finance.mail.ru/card/gazprom-620/#card-53152> (accessed: 11/08/2024).
8. The list of companies with state participation and the number of shares owned by the Russian Federation [Electronic resource]: <https://www.tbank.ru/invest/social/profile/BullsView/9df80362-e0fb-4689-bb96-69612cd7f49c/?author=profile> (accessed: 11/08/2024).
9. One of the leaders of the global petrochemical industry [Electronic resource]: //TASS News Agency <https://tass.ru/spec/sinopec> (accessed: 11/10/2024).
10. Russia is changing the direction of oil products supply [Electronic resource]: //Online edition of Vedomosti dated 06.12.2022 <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2022/12/06/953873-rossiya-menyaet-napravleniya-postavki-nefteproduktov> (accessed: 03.11.2024).
11. Fight against over-crediting and increase supply. What Putin said at the meeting on economic issues [Electronic resource]: // The Internet portal of Rossiyskaya Gazeta dated 10/28/2024 <https://rg.ru/2024/10/28/sverit-dohody.html> (accessed: 03.11.2024).
12. In 2018–2022, exports of petroleum products from Russia decreased by 17,3%: from 152 to 126 million tons [Electronic resource]: <https://marketing.rbc.ru/articles/13993/> (accessed: 03.11.2024).
13. The oil and gas deficit is decreasing: the main thing from Siluanov's interview with RBC [Electronic resource]: // RBC Group of Companies dated 10/22/2024 <https://www.rbc.ru/industries/news/67165c249a79472cd13c0cd8> (accessed: 11/03/2024).
14. The Russian Federation will have to develop a standard for the oil and gas industry by 2025 against the background of Western sanctions [Electronic resource]: //TASS News Agency dated 08/09/2023 <https://tass.ru/ekonomika/18471993> (accessed: 11/03/2024).
15. Kozin N. There are many opportunities for the oil industry, the potential for development is huge [Electronic resource]: // Online magazine about energy «Energy» dated 07/11/2024 <https://e-plus.media/people/vozmozhnostej-dlya-neftyanoj-otraslnmogo-potencial-dlya-razvitiya-ogromen/> (date of request: 03.11.2024).
16. Domestic recycling: keeping up with global trends? [Electronic resource]: //Business Journal «Neftegaz.RU» «from 17.12.2019 <https://magazine.neftegaz.ru/articles/rynok/513990-otechestvennaya-pererabotka-v-nogu-s-mirovyimi-trendami/> (accessed: 11/10/2024).
17. The Ministry of Finance is preparing new tax incentives for oil companies worth more than 200 billion rubles. [Electronic resource]: //JSC «FINAM Investment Company» from 25.09.2024 <https://www.finam.ru/publications/item/minfin-gotovit-novye-nalogovye-igoty-dlya-nefyanikov-na-bolee-chem-200-mlrd-rublej-20240925-0912/> (accessed: 11/10/2024).
18. Development of the oil and gas sector. [Electronic resource]: <https://www.neftegaz-expo.ru/ru/articles/razviti-neftegazovogo-sektora/> (accessed: 03.11.2024).
19. The Russian oil and gas complex in new conditions: the geopolitical situation, diversification, and the formation of new sales markets. [Electronic resource]: // Business Journal «Neftegaz.RU» «from 18.01.2023 <https://magazine.neftegaz.ru/articles/rynok/767657-neftegazovyy-kompleks-rossii-v-novykh-usloviyakh-geopoliticheskaya-situatsiya-diversifikatsiya-formi/> (accessed: 03.11.2024).
20. The share of the oil and gas sector in GDP has set a record [Electronic resource]: // RBC Group of Companies <https://www.rbc.ru/economics/20/07/2022/62d7d3> (accessed: 11/10/2024).
21. Which countries are the largest oil exporters in the world [Electronic resource]: // JSC Investment Company FINAM from 11.01.2024 <https://www.finam.ru/publications/item/kakie-strany-yavlyayutsya-samymi-krupnymi-eksporterami-nefti-v-mire-20240111-1935/#title1> (accessed: 11/14/2024).
22. Manturov stated that by 2030 about 150 new chemical enterprises will be created in the Russian Federation [Electronic resource]: //TASS News Agency dated 03/14/2024 <https://tass.ru/ekonomika/20235055> (accessed: 11/14/2024).
23. Analytical report on the implementation of the federal budget and budgets of state extra-budgetary funds of the Russian Federation for January – December 2018 [Electronic resource]: // Official website of the Accounts Chamber of the Russian Federation

- <https://ach.gov.ru/promo/analytical-report-federal-budget-2018/report.html> (accessed: 11/16/2024).
24. The Ministry of Finance expects oil and gas revenues to grow by almost a third in 2024 [Electronic resource] // TASS News Agency dated 09/28/2023 <https://tass.ru/ekonomika/18861569> (accessed: 11/16/2024).
 25. Tatneft will fully process the extracted oil [Electronic resource] // Business Magazine «Neftegaz.RU» from 09.07.2021 <https://neftegaz.ru/news/neftechim/688091-tatneft-planiruyut-polnostyu-pererabatyvat-dobytyuyu-neft/> (accessed: 11/10/2024).
 26. Gazprom Neft will form a pool of small and medium-tonnage chemical projects by the end of the year for implementation [Electronic resource] // RUPEC Information and Analytical Center On 03/21/2023 <https://rupec.ru/news/51105/> (accessed: 11/10/2024).
 27. Lukoil will build fertilizer production in Stavropol for 160 billion rubles. [Electronic resource] // RBC Group of Companies dated 11/15/2024 <https://kavkaz.rbc.ru/kavkaz/free-news/673777839a794760162bcb81> (accessed: 11/10/2024).
 28. The EU embargo on Russian oil supplies has entered into force [Electronic resource] // TASS News Agency dated 05.12.2022 <https://tass.ru/ekonomika/16498787> (accessed: 10.11.2024).
 29. A. Siluanov: The share of oil and gas budget revenues will decrease in 2025, and this is good [Electronic resource] // Business Magazine «Neftegaz.RU» from 01.10.2024 [https://neftegaz.ru/news/gosreg/857239-a-siluanov-dolya-neftegazovykh-dokhodov-byudzheta-v-2025-g-snizitsya-i-eto-khorosho- /](https://neftegaz.ru/news/gosreg/857239-a-siluanov-dolya-neftegazovykh-dokhodov-byudzheta-v-2025-g-snizitsya-i-eto-khorosho-/) (accessed: 11/10/2024).
 30. Myasnikova E.B., Voskresenskaya L.N., Balashev N.B., Dyda A.A. Actual indicators of the volume of the National Welfare Fund in conditions of macroeconomic instability. Self-management. 2021. № 4 (126). pp. 508–512 (accessed: 12/10/2024).
 31. The decline in the Russian economy due to the pandemic has become the highest in 11 years// RBC Group of Companies dated 02/01/2021. [Electronic resource] // RBC Group of Companies from 01.02.2021 <https://www.rbc.ru/economics/01/02/2021/6017e1819a7947cb98f23f95> (accessed: 29.12.2024).
 32. Smirnov A.I., Usenko L.N., Bondarchuk N.V. The causes of the oil crisis in 2020 and its impact on the financial results of domestic oil and gas companies [Electronic resource]// Accounting and Statistics. 2021. № 4 (64). pp. 1–9 <http://cyberleninka.ru/article/n/prichiny-neftyanogo-krizisa-2020-goda-i-ego-vliyanie-na-finansovye-rezultaty-otechestvennyh-neftegazovyh-kompaniy/viewer> (accessed: 29.12.2024).
 33. The price of Russian oil in 2020 has set an anti-record since 2004 [Electronic resource]// RBC Group of Companies dated 04.01.2021. <https://www.rbc.ru/economics/04/01/2021/5ff319b99a7947112e3bb93e> (accessed: 29.12.2024).
 34. Analytical report on the implementation of the federal budget and budgets of state extra-budgetary funds of the Russian Federation for January – December 2018 [Electronic resource] // Official website of the Accounting Chamber PΦ <https://ach.gov.ru/promo/analytical-report-federal-budget-2018/report.html> (accessed: 29.12.2024).
 35. Levkin A., Zhulkin I. What Russia exports: 7 most important types of goods [Electronic resource] // T-Zh: magazine about your money from 08/13/2024 [https://t-j.ru/short/russia-exports /](https://t-j.ru/short/russia-exports/) (accessed: 12/29/2024).
 36. Visloguzov V. Asia's share in Russian exports exceeded 70% [Electronic resource] // Newspaper «Kommersant» № 26 dated 02/13/2024, page 2 <https://www.kommersant.ru/doc/6508829> (accessed: 12/29/2024).

Современные механизмы интеграции медицинских организаций в системе здравоохранения и направления совершенствования системы финансирования здравоохранения в Российской Федерации

Беккер Иван Андреевич,

аспирант, ГБУ города Москвы «Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента департамента здравоохранения города Москвы»

E-mail: magnus2012@list.ru

В статье рассматриваются современные механизмы интеграции медицинских организаций в системе здравоохранения Российской Федерации, а также анализируются ключевые направления совершенствования системы финансирования отрасли. Авторы исследуют основные модели интеграции, включая создание медицинских кластеров, внедрение цифровых технологий и развитие сетевого взаимодействия между учреждениями. Особое внимание уделено проблемам финансирования здравоохранения, таким как недостаточная эффективность использования бюджетных средств, неравномерное распределение ресурсов и необходимость внедрения новых механизмов оплаты медицинской помощи. На основе проведенного анализа предложены рекомендации по выстраиванию сетевой модели взаимодействия частных клиник и государства и повышению качества медицинских услуг в условиях интеграционных процессов.

Ключевые слова: интеграция медицинских организаций, медицинские кластеры, оплата медицинской помощи, сетевое взаимодействие, система здравоохранения, финансирование здравоохранения, цифровизация.

Современная система здравоохранения Российской Федерации находится в процессе трансформации, обусловленной необходимостью повышения доступности и качества медицинской помощи, а также оптимизации использования ресурсов. Одним из ключевых направлений реформирования отрасли является интеграция медицинских организаций, которая позволяет объединить ресурсы, повысить эффективность управления и улучшить координацию между учреждениями. Однако успешная реализация интеграционных процессов невозможна без совершенствования системы финансирования здравоохранения, которая в настоящее время сталкивается с рядом вызовов, включая недостаточную прозрачность распределения средств и низкую эффективность использования бюджетных ресурсов.

Основными направлениями государственной политики в сфере здравоохранения выступают сохранение и укрепление здоровья населения, а также повышение уровня и качества жизни граждан. Реализация данных приоритетов в региональном контексте осуществляется в соответствии с ключевыми стратегическими документами, включая Указы Президента Российской Федерации. В частности, Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 определяет национальные цели и стратегические задачи развития страны до 2036 года, Указ № 254 от 6 июня 2019 года устанавливает основные направления развития здравоохранения до 2025 года, а Указ № 400 от 2 июля 2021 года закрепляет положения Стратегии национальной безопасности Российской Федерации. Реализация указанных документов осуществляется в рамках государственной программы «Развитие здравоохранения», которая служит основой для формирования и выполнения региональных и федеральных инициатив в данной области.

Современные подходы к интеграции медицинских организаций в системе здравоохранения включают в себя различные формы взаимодействия, такие как государственно-частное партнерство, межведомственное сотрудничество, создание крупных медицинских кластеров, а также взаимодействие медицинских учреждений с рекреационными структурами. В настоящее время наблюдается устойчивая тенденция к усилению интеграционных процессов в национальных системах здравоохранения. При этом предоставление медицинских услуг осуществляется не только государственными учреждениями, но и частными медицинскими организациями, хотя степень участия каждого сектора

может значительно варьироваться в зависимости от специфики модели здравоохранения в конкретной стране. В последние годы отмечается активное развитие частного сектора в медицине. Поставщики платных медицинских услуг во многих странах становятся важным источником оказания медицинской помощи. Это связано с растущей неудовлетворенностью пациентов качеством работы системы здравоохранения в целом и функционированием медицинских организаций в частности. Частный сектор все чаще рассматривается как альтернатива или дополнение к государственным услугам, что способствует повышению доступности и качества медицинской помощи.

Пандемия COVID-19 оказала значительное негативное влияние на деятельность частных медицинских организаций. Уже в апреле 2020 года спрос на платные медицинские услуги сократился вдвое. Однако, несмотря на кризис, владельцы крупных федеральных медицинских сетей продолжают развивать свои филиалы и инвестировать в российский рынок медицинских услуг. Они рассчитывают на поддержку государства, надеясь, что вложенные средства окупятся за счёт расширения участия в системе обязательного медицинского страхования (ОМС), увеличения квот и снижения тарифов со стороны государства.

В настоящее время всё большее распространение получают интеграционные процессы между медицинскими организациями различных форм собственности, а также механизмы государственно-частного партнерства (ГЧП). Это особенно заметно на рынке медицинских услуг, где наблюдается тенденция к объединению небольших частных клиник с крупными федеральными сетями. Это связано с тем, что небольшим медицинским организациям становится всё сложнее конкурировать с сетевыми структурами, особенно в условиях активной цифровизации и возрастающей роли онлайн-ресурсов, где формируются потребительские предпочтения на основе отзывов о медицинских учреждениях и специалистах.

На российском рынке медицинских услуг выделяются два основных игрока: государственные медицинские организации, которые сохраняют лидирующие позиции, и частные медицинские центры, включая диагностические лаборатории и клиники. При этом доля других участников рынка, таких как ведомственные поликлиники, частные врачи и небольшие медицинские организации, постепенно сокращается. Несмотря на снижение финансовых возможностей населения, многие пациенты продолжают выбирать современные, хотя и дорогостоящие методы лечения. Это объясняется тем, что для потребителей важны не только результат медицинской услуги, но и престиж медицинского учреждения. Частные клиники также рассчитывают на более активное участие в системе ОМС, особенно в таких направлениях, как онкология. Однако, хотя вход в систему ОМС для частных организаций носит уведомительный характер, объём предоставляемых услуг не гарантирован, особенно в долгосрочной перспективе.

Развитие государственно-частного партнерства и заключение концессионных соглашений в сфере здравоохранения могли бы стать важным шагом для обеспечения устойчивого функционирования частных медицинских организаций на рынке медицинских услуг.

В сфере оказания медицинской помощи коммерческий сектор системы здравоохранения объединяет как частные, так и некоммерческие организации. В него входят медицинские работники, занимающиеся частной практикой, государственные медицинские учреждения, предоставляющие платные услуги, а также частные медицинские центры. В связи с этим актуальными становятся вопросы взаимодействия частного сектора с государственной системой финансирования здравоохранения и государственными медицинскими организациями.



На рисунке 1 представлен комплекс экономических проблем систем здравоохранения РФ

Рис. 1. Комплекс экономических проблем систем здравоохранения РФ

Особое внимание исследователей, как в России, так и за рубежом, привлекают перспективы развития интеграционных механизмов в системе здравоохранения, а также потенциал частной медицины для модернизации данной сферы. Эти аспекты представляют значительный интерес, поскольку частный сектор может выступать важным ресурсом для повышения эффективности и качества медицинской помощи, дополняя и усиливая возможности государственной системы здравоохранения.

Интеграция медицинских организаций в системе здравоохранения РФ осуществляется через различные механизмы, включая создание медицинских кластеров, внедрение цифровых технологий и развитие сетевого взаимодействия. Медицинские кластеры представляют собой объединения учреждений, которые совместно используют ресурсы, обмениваются опытом и координируют

свою деятельность для повышения качества медицинской помощи. Примером успешной интеграции является создание территориально-медицинских объединений (ТМО), которые позволяют оптимизировать маршрутизацию пациентов и снизить дублирование услуг.

Достижение цели развития эффективной системы здравоохранения не может быть обеспечено только за счет бюджетных средств или средств ФФОМС. Перед государством сегодня стоит задача совершенствования системы предоставления медицинских услуг в условиях финансового дефицита. Все это предопределяет необходимость развития механизмов государственно-частного партнерства (ГЧП) в сфере здравоохранения. Как показывает мировая практика, использование данного механизма способствует повышению качества и доступности медицинских услуг, особенно в периоды кризисов. В западных странах уже несколько десятилетий бизнес и государство сотрудничают в этой сфере в различных формах. Это заключение контрактов на строительство объектов (модернизацию, обслуживание и т.д.) и оказание медицинских услуг, инвестирование, софинансирование, предоставление в аренду различных видов имущества, аутсорсинг, аутстаффинг и т.д.

Цифровизация здравоохранения играет важную роль в интеграционных процессах. Внедрение электронных медицинских карт, телемедицинских технологий и единых информационных систем способствует улучшению взаимодействия между учреждениями и повышению доступности медицинской помощи для населения. Однако для полноценной реализации потенциала цифровых технологий необходимо решить проблемы, связанные с недостаточным уровнем цифровой грамотности медицинских работников и нехваткой финансирования на внедрение инноваций.

Модель сетевого взаимодействия частных клиник и государства (рис. 2) может включать несколько ключевых элементов, обеспечивающих эффективное сотрудничество в сфере здравоохранения. Основными участниками взаимодействия являются государственные структуры, а именно, Минздрав, региональные департаменты здравоохранения, фонды ОМС; частные медицинские организации, т.е. клиники, диагностические центры, лаборатории, пациенты, или получатели медицинских услуг; страховые компании: обязательное и добровольное медицинское страхование (ОМС, ДМС) и контролирующие органы, т.е. Росздравнадзор, Роспотребнадзор.

К формам взаимодействия относятся ОМС и государственные контракты, т.е. частные клиники оказывают услуги по программам ОМС, получая финансирование от государства; ГЧП (государственно-частное партнерство) – это когда совместные проекты по строительству и управлению медицинскими учреждениями; ДМС и корпоративные программы, т.е. предоставление медицинских услуг сотрудникам компаний и населению посредством страхования; цифровизация и обмен данными, т.е. интеграция частных клиник с госу-

дарственной системой ЕГИСЗ для ведения медицинских карт и учёта пациентов. К преимуществам сетевого взаимодействия относятся снижение нагрузки на государственные учреждения, повышение доступности и качества медицинских услуг и развитие инновационных технологий и передовых методик лечения. К вызовам предложенной модели относится несовершенство правового регулирования, различия в стандартах оказания медицинской помощи, а также финансовые риски и сложность тарифного регулирования в ОМС. Таким образом, эффективная модель сетевого взаимодействия частных клиник и государства должна учитывать баланс интересов всех участников, обеспечивая доступность и качество медицинской помощи для граждан (рис. 2).

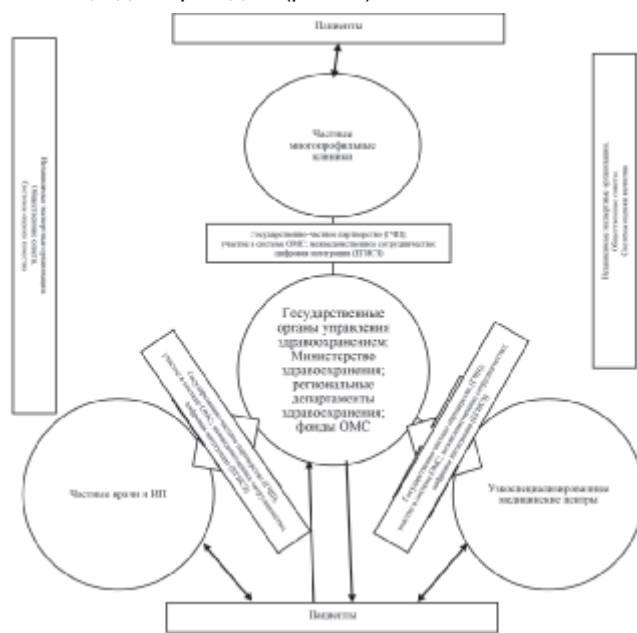


Рис. 2. Модель сетевого взаимодействия частных клиник и государства

Для повышения эффективности системы финансирования здравоохранения в РФ необходимо реализовать ряд мер. Во-первых, следует обеспечить прозрачность распределения бюджетных средств и внедрить механизмы общественного контроля за использованием ресурсов. Во-вторых, необходимо разработать и внедрить новые модели оплаты медицинской помощи, которые будут стимулировать повышение качества услуг и эффективное использование ресурсов. В-третьих, важно усилить финансирование цифровизации здравоохранения, включая внедрение единых информационных систем и развитие телемедицинских технологий. Кроме того, для успешной интеграции медицинских организаций необходимо обеспечить равномерное распределение ресурсов между регионами и учреждениями, а также разработать механизмы поддержки слабо финансируемых медицинских организаций. Это позволит снизить неравенство в доступности медицинской помощи и повысить качество услуг на всей территории страны.

Наиболее подходящей формой специальной структуры, выполняющей функции ГЧП-партнера,

является негосударственный фонд, согласно Федеральному Закону от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»¹, представляющий собой не имеющую членства некоммерческую организацию, учрежденную гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов и преследующую социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные общественно полезные цели. Предпочтительной формой таких ГЧП проектов являются концессионные соглашения, которые позволяют сохранить социально-значимые объекты в государственной собственности. Предпочтительной формой таких ГЧП проектов являются концессионные соглашения, которые позволяют сохранить социально-значимые объекты в государственной собственности². Механизм реализации малого солидарного ГЧП-партнерства представлен на рисунке 3.



Рис. 3. Механизм реализации малого солидарного ГЧП-партнерства

Система финансирования здравоохранения в Российской Федерации сталкивается с рядом вызовов, которые ограничивают ее эффективность. Одной из основных проблем является недостаточная прозрачность распределения бюджетных средств, что приводит к неравномерному финансированию регионов и учреждений. Кроме того, существующая система оплаты медицинской помощи, основанная на подушевых нормативах и тарифах ОМС, не всегда стимулирует повышение качества услуг и эффективное использование ресурсов.

Также важным направлением совершенствования системы финансирования является внедрение новых механизмов оплаты медицинской помощи, таких как оплата за результат и *bundled payments* (оплата за комплекс услуг). Эти механизмы позволяют стимулировать медицинские организации к повышению качества услуг и снижению издержек. Однако их внедрение требует разработки четких критериев оценки результатов лечения и создания системы мониторинга эффективности.

¹ Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 30.09.2024) «О некоммерческих организациях» // Собрание законодательства РФ. 1996. № 3. Ст. 145.

² Байгулова А. А., Довлетов А.Б. Эффективность частных медицинских организаций в системе здравоохранения России // Теоретическая и прикладная экономика. 2023. № 1. С. 38.

Итак, интеграция медицинских организаций и совершенствование системы финансирования здравоохранения являются ключевыми направлениями реформирования отрасли в Российской Федерации. Успешная реализация этих процессов требует комплексного подхода, включающего внедрение новых механизмов оплаты медицинской помощи, развитие цифровых технологий и обеспечение прозрачности распределения ресурсов. Реализация предложенных мер позволит повысить эффективность системы здравоохранения, улучшить качество медицинских услуг и обеспечить их доступность для всех категорий населения.

Таким образом, частные организации здравоохранения играют важную роль в системе ОМС, однако их интеграция сталкивается с существенными проблемами в области управления и финансирования. Развитие государственно-частного партнерства может стать эффективным инструментом для повышения качества и доступности медицинских услуг. Это требует совершенствования законодательной базы, оптимизации тарифной политики и внедрения современных управленческих механизмов. Только при условии слаженного взаимодействия государства и частного сектора можно достичь устойчивого развития системы здравоохранения в России.

Литература

1. Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 30.09.2024) «О некоммерческих организациях» // Собрание законодательства РФ. 1996. № 3. Ст. 145.
2. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». Официальный интернет-портал правовой информации <http://pravo.gov.ru>, 07.05.2024.
3. Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации». Официальный интернет-портал правовой информации <http://pravo.gov.ru>, 03.07.2021.
4. Указ Президента РФ от 06.06.2019 № 254 (ред. от 27.03.2023) «О Стратегии развития здравоохранения в Российской Федерации на период до 2025 года. Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>, 07.06.2019.
5. Акулин И. М., Ионкина И.В. Проблемы и перспективы государственно-частного партнерства в здравоохранении Российской Федерации (обзор литературы) // Общественное здоровье и здравоохранение. 2023. № (2). С. 77–81.
6. Байгулова А. А., Довлетов А.Б. Эффективность частных медицинских организаций в системе здравоохранения России // Теоретическая и прикладная экономика. 2023. № 1. С. 36–45.
7. Нагорнова А.О. Современная система здравоохранения как объект управления // Сборник

научных статей по материалам V Международной научно-практической конференции. Уфа, 2021. С. 69–73.

MODERN MECHANISMS OF INTEGRATION OF MEDICAL ORGANIZATIONS IN THE HEALTHCARE SYSTEM AND WAYS TO IMPROVE THE HEALTHCARE FINANCING SYSTEM IN THE RUSSIAN FEDERATION

Becker I.A.

Scientific Research Institute of Healthcare Organization and Medical Management

The article examines modern mechanisms of integration of medical organizations in the healthcare system of the Russian Federation, as well as analyzes key areas for improving the financing system of the industry. The authors explore the main models of integration, including the creation of medical clusters, the introduction of digital technologies and the development of networking between institutions. Special attention is paid to the problems of financing healthcare, such as insufficient efficiency of using budget funds, uneven allocation of resources and the need to introduce new mechanisms for paying for medical care. Based on the analysis, recommendations are proposed for building a network model of interaction between private clinics and the state and improving the quality of medical services in the context of integration processes.

Keywords: integration of medical organizations, medical clusters, payment for medical care, networking, healthcare system, healthcare financing, digitalization.

References

1. Federal Law of 12.01.1996 No. 7-FZ (as amended on 30.09.2024) "On Non-Commercial Organizations" // Collection of Legislation of the Russian Federation. 1996. No. 3. Art. 145.
2. Decree of the President of the Russian Federation of 07.05.2024 No. 309 "On the National Development Goals of the Russian Federation for the Period up to 2030 and for the Perspective Up to 2036". Official Internet Portal of Legal Information <http://pravo.gov.ru>, 07.05.2024.
3. Decree of the President of the Russian Federation of 02.07.2021 No. 400 "On the National Security Strategy of the Russian Federation". Official Internet Portal of Legal Information <http://pravo.gov.ru>, 03.07.2021.
4. Decree of the President of the Russian Federation of 06.06.2019 No. 254 (as amended on 27.03.2023) "On the Strategy for the Development of Healthcare in the Russian Federation through 2025. Official Internet Portal of Legal Information <http://www.pravo.gov.ru>, 07.06.2019.
5. Akulin I.M., Ionkina I.V. Problems and Prospects of Public-Private Partnerships in Healthcare of the Russian Federation (literature review) // Public Health and Healthcare. 2023. No. (2). P. 77–81.
6. Baygulova A.A., Dovletov A.B. Efficiency of Private Medical Organizations in the Russian Healthcare System // Theoretical and Applied Economics. 2023. No. 1. P. 36–45.
7. Nagornova A.O. Modern healthcare system as an object of management // Collection of scientific articles based on the materials of the V International scientific and practical conference. Ufa, 2021. Pp. 69–73.

Оценка развития системы страхования вкладов на примере реорганизации банкротства Коммерческого банка города Баотоу в Китае

Го И,

аспирант, кафедра финансов и кредита, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы
E-mail: 1042238203@pfur.ru

Благодаря постоянному совершенствованию финансовой системы и открытию рынка банковская сфера стала важной основой национальной экономики. Однако быстрое развитие финансового рынка привело к возникновению различных рисков для банков в области кредитования, ликвидности и других операций, которые зачастую приносят значительные убытки вкладчикам. В целях защиты законных прав и интересов вкладчиков, а также эффективного предотвращения и урегулирования финансовых рисков во всем мире широко внедрена система страхования вкладов. В данной статье на примере банкротства и реорганизации китайского коммерческого банка Baotou City Commercial Bank проанализирована существующая литература для понимания концепции страхования вкладов, объединен практический опыт США, России и Южной Кореи для оценки развития китайской системы страхования вкладов, а также рассмотрены проблемы, возникшие в практике работы этой системы. Мы пришли к выводу, что недостатками китайской системы страхования вкладов являются зависимость от государства в отношении каналов финансирования, ранняя идентификация рисков, зависимость от единого центра регулирования. На основе этих выводов в данной работе предлагается ряд целевых рекомендаций по улучшению системы страхования депозитов, направленных на повышение ее эффективности.

Ключевые слова: коммерческий банк, страхование депозитов, идентификация рисков, финансовые рынки, финансовые риски.

Введение

В марте и апреле 2023 года внимание мирового сообщества привлекли банкротство и закрытие банков Silicon Valley Bank и First Republic Bank, входивших в число крупнейших банков США. Система страхования вкладов играет ключевую роль в определении того, кто будет нести ответственность за выплату средств вкладчиков в случае банкротства банка.

В Китае 26 августа 2022 года Комиссия по регулированию банковской и страховой деятельности Китая (CBIRC) утвердила и согласовала вступление процедуры банкротства Liaoyang Rural Commercial Bank и Liaoning Taizihe Village Bank. Ранее в Китае уже объявляли о банкротстве четыре банка: сельский кредитный союз Шаньцунь в уезде Суннин провинции Хэбэй, Банк развития Хайнаня (административно закрыт), городской коммерческий банк Баотоу во Внутренней Монголии и коммерческий банк Шаньтоу в Гуандуне. Самым крупным событием из них стал инцидент с коммерческим банком города Баотоу, который в свое время входил в число 30 крупнейших банков страны, просуществовав 22 года, имея общие активы, в один момент превышавшие 550 млрд юаней (около 78,6 миллиарда долларов), и 4,73 млн вкладчиков на пике своего развития. 24 мая 2019 года коммерческий банк города Баотоу пережил серьезный кредитный кризис, и, чтобы гарантировать права и интересы миллионов вкладчиков, находящихся под его крышей, Народный банк Китая (PBOC) объявил, что для управления бизнесом Baotou City Commercial Bank будет создано общество с ограниченной ответственностью «Управление фондом страхования вкладов».

В данной статье на примере банкротства коммерческого банка города Баотоу исследуется роль системы страхования вкладов в этом процессе, а также выявляются скрытые проблемы, которые можно решить. Данные проблемы могут привести к ущербу интересов вкладчиков банка и повлиять на стабильность финансового рынка в целом. Поэтому в данной статье будет проанализированы как банкротство Baotou City Commercial Bank, так и пути улучшения системы страхования вкладов в Китае. Большинство современных исследований, посвященных китайской системе страхования вкладов, по-прежнему отдают предпочтение теории и не имеют достаточно практических примеров. Научная новизна исследования заключается в комбинации анализа теории страхования вкладов с анализом процесса банкротства банков на практике.

Реорганизация городского коммерческого банка Баотоу в связи с банкротством

Baotou City Commercial Bank – региональный акционерный коммерческий банк, основанный в декабре 1998 года, является одним из самых ранних городских коммерческих банков, созданных во Внутренней Монголии. Банк входит в число малых и средних банков с высокой конкурентоспособностью. Банк является частным. 24 мая 2019 года коммерческий банк города Баотоу был взят под контроль органами финансового регулирования в связи с серьезным кредитным кризисом, что стало первым подобным случаем за последние 20 лет, когда были предприняты специальные меры со стороны властей. Система страхования вкладов сыграла решающую роль в преодолении Китаем кризиса коммерческого банка города Баотоу.

Обзор ситуации

В 2017 году произошло событие под названием «серия Минтянь», связанное с большим количеством вывода незаконных средств Коммерческого банка города Баотоу. События в Baotou City Commercial Bank можно разделить на три стадии развития: латентная, стремительное развитие события (проявление риска) и устранение последствий. На стадии латентного риска, когда Baotou City Commercial Bank начал выпускать на рынок облигации с капиталом второго уровня на сумму 6,5 млрд юаней (около 928 миллионов долларов), Baotou City Commercial Bank уже имел признаки риска, что проявилось в значительном снижении прибыльности, серьезном ухудшении качества активов и быстром снижении коэффициента достаточности капитала. На этапе проявления риска, начиная с 2015 года, Baotou City Commercial Bank зарезервировал 150 млрд юаней (около 21,4 миллиарда долларов) для своих основных акционеров, при этом ежегодные проценты составляли 10 млрд юаней (около 1,4 миллиарда долларов), и возникли серьезные проблемы такие как неплатежеспособность. В 2019 году Baotou City Commercial Bank был официально взят под контроль Народным банком Китая и Комиссией по регулированию банковской и страховой деятельности. В 2020 году соответствующие предприятия Baotou City Commercial Bank были переданы Inner Mongolia Commercial Bank и Anhui Commercial Bank, а средства фонда страхования вкладов были инвестированы в эти два банка, которые были окончательно реструктурированы наподобие Inner Mongolia Commercial Bank. В феврале 2021 года Первый промежуточный народный суд Пекина постановил, что Baotou City Commercial Bank является банкротом, и санация Baotou City Commercial Bank завершена. Согласно результатам ликвидации банкротства Baotou City Commercial Bank, его общие обязательства достигли 205,962 млрд юаней, в то время как общие активы составили всего 447 млн юаней (около 64 миллионов долларов), составив недостачу в размере 205,515 млрд юаней (около 29,5 миллиарда долларов).[1] На самом деле, до этого банкрот-

ства большинству вкладчиков и кредиторов Baotou City Commercial Bank уже выплатил долги, и так как большинство вкладчиков были акционерами вновь созданного банка, то негативные последствия банкротства были сведены к минимуму.

Роль системы страхования вкладов

Реализацией системы страхования вкладов в основном занимаются компании по страхованию вкладов. Данные компании являются филиалами Народного банка Китая. В процессе санации Baotou City Commercial Bank ключевую роль сыграла Корпорация Фонда страхования вкладов. Она использовала метод градиентных выплат, при котором потери кредитора сводятся к минимуму, а приоритет отдается защите непосредственных интересов вкладчиков и других клиентов. Вновь созданная Корпорация фонда страхования вкладов отвечает за соответствующее приобретение и ведение соответствующего бизнеса Baotou City Commercial Bank, а градиентное погашение обязательств соответствует уровню требований, что эффективно останавливает бегство вкладчиков из банка, снижает вероятность возникновения финансового системного риска, стабилизирует рынок малых и средних банков и контролирует распространение паники. Что касается других видов деятельности, то вновь принятый вексельный бизнес Baotou City Commercial Bank после его поглощения был полностью гарантирован Корпорацией фонда страхования депозитов. Кроме того, Народный банк Китая, Корпорация фонда страхования депозитов и Комиссия по регулированию банковского страхования Китая совместно обеспечили полную защиту нового депозитного и кредитного бизнеса Baotou City Commercial Bank.[2]

В случае с Baotou City Commercial Bank вновь созданная Корпорация Фонда страхования вкладов (DIFC) полностью финансируется Народным банком Китая, что знаменует собой начало становления DIFC как независимой организации (аналогично функции финансового института ФКБС в России). Подобная компания была основана в Китае в 2019 году, а в России – чуть раньше, в 2017 году. Это доказывает, что система страхования вкладов играет важную роль в процессе достижения рыночного выхода банков из кризиса, и свидетельствует о том, что Китай, в отличие от предыдущих лет, когда он прибегал к административным мерам (административное закрытие, административный отзыв),[3] пытается диверсифицировать пути решения проблемы финансовых рисков. Также следует отметить, что Россия и Китай совместно создали систему страхования вкладов для дальнейшего улучшения антикризисного управления банковским сектором.

В то же время в ходе реорганизации Baotou City Commercial Bank Корпорация Фонда страхования вкладов (DIFC) приняла участие в акционировании, получив стопроцентный пакет акций. Это означает, что впервые китайская система страхования вкладов целиком охватывает сферу деятельности коммерческих банков.

Система страхования вкладов является важной частью национальной системы финансовой безопасности и важной линией защиты от финансовых рисков. Вместе с функцией кредитора последней инстанции, выполняемой центральным банком, и пруденциальным надзором она представляет собой надежную систему финансовой безопасности. Укрепление механизма страхования вкладов для обеспечения финансовой стабильности центрального банка, его координация с макропруденциальным управлением и финансовым надзором могут повысить общую эффективность системы финансовой безопасности страны, а также совместно поддерживать стабильность и здоровое развитие финансового рынка. В процессе ликвидации Baotou City Commercial Bank компания по страхованию вкладов, как организация, находящаяся в непосредственном подчинении центрального банка, обеспечила поддержку и защиту при переоценке активов и капитала, а также при рассмотрении большого количества долгов и требований. Факт заключается в том, что страхование вкладов способствовало плавному приобретению Коммерческого банка Внутренней Монголии и Коммерческого банка Аньхой, чтобы позволило взять на себя часть смежного бизнеса Коммерческого банка города Баотоу и осуществить плавный переход банковского бизнеса.

Таким образом, основная роль системы страхования вкладов как важной меры финансовой защиты заключается во всесторонней защите законных прав и интересов вкладчиков и обеспечении того, чтобы в случае возникновения рисков или неплатежеспособности банка вкладчики могли оперативно получить компенсацию в размере до 500 000 юаней (около 71 500 долларов США). Это эффективно смягчает финансовые потери частных лиц и предприятий, предотвращает возникновение бегств вкладчиков и рост системных рисков. Она поддерживает доверие населения к банковской системе и ее стабильность, одновременно оказывая кредитную поддержку банкам, которые впоследствии будут поглощены. Кроме того, система стимулирует банки к укреплению внутреннего управления и осторожному ведению деятельности путем создания таких механизмов, как дифференцированные ставки по риску, что способствует здоровой конкуренции и сбалансированному развитию различных финансовых институтов, включая малые и средние банки. Система обеспечивает защиту коммерческих банков, придает финансовому рынку большую силу и стабильность, а также способствует повышению качества финансовых услуг и предложения на низовом уровне.

Проблемы китайской системы страхования вкладов

Китайская система страхования вкладов пока не может в полной мере обеспечить сохранность вкладов вкладчиков и имеет определенные недостатки, хотя с момента ее внедрения в Китае был достигнут

определенный прогресс. Например, первая реструктуризация банкротства среднего и крупного банка (Baotou City Commercial Bank), проведенная Китайской корпорацией страхования вкладов (CDIC), столкнулась с рядом проблем.

Зависимость финансирования от государственных ресурсов

В случае с коммерческим банком города Баотоу Корпорация фонда страхования вкладов (DIFC) полностью взяла на себя долговые обязательства и собственный капитал банка и произвела постепенное погашение существующего долга в соответствии с рейтингом облигаций. Однако средства, использованные в этом процессе, были получены из фонда страхования вкладов банка, который является единственным источником финансирования. Текущий баланс фонда страхования вкладов составляет около 81 млрд долларов (около 11,5 млрд долларов),[4] что не позволяет адекватно реагировать на системные риски на финансовых рынках. Система защищает часть интересов вкладчиков и инвесторов, и если бы она столкнулась с более масштабным финансовым риском, страховщику депозитов потребовался бы дополнительный источник финансирования. В настоящее время основным источником финансирования китайского фонда страхования вкладов являются обязательные страховые взносы коммерческих банков, которые взимаются в размере 0,05 процента от суммы вкладов вкладчиков, и в случае возникновения системного риска массовое банкротство банков затруднит работу механизма страхования вкладов.[5][6] Хотя с точки зрения макроэкономического цикла банкротство коммерческих банков все еще является маловероятным событием, фонд страхования вкладов играет роль экономического резерва, но с нынешней точки зрения этого объема средств недостаточно, чтобы справиться с широким спектром банкротств банков. Необходимо, чтобы институты страхования вкладов увеличили размер пула и механизм реагирования на риски для защиты инвесторов, вкладчиков и стабильного развития финансового рынка во всех аспектах.

Отсутствие ранней идентификации рисков

Скрытие истинного профиля риска

Коммерческий банк города Баотоу в латентный период мог скрывать реальную ситуацию, скрывая риск. В ходе последующего расследования выяснилось, что при фактическом владении 89 процентами акций банка «Минтянь» группой, в предыдущем аудиторском отчете не раскрывалось наличие у десяти крупнейших акционеров связанных отношений. Даже во время рискованного мероприятия банк также использовал введение стратегических инвесторов в качестве причины нераскрытия годовых отчетов за 2017 и 2018 годы.

Согласно данным о долевом участии группы «Минтянь», они владеют более чем 89 процентами акций банка в скрытой или связанной форме. Однако сто-

ит отметить, что в аудиторском отчете десять крупнейших акционеров не были раскрыты как связанные. Кроме того, в период, когда риск стал очевиден, Baotou City Commercial Bank не раскрыл годовой отчет за 2017 год, сославшись на то, что в банк был введен стратегический инвестор, и не раскрыл годовой отчет за 2018 год, как это требовалось. Эти проблемы привели к тому, что информация о Baotou City Commercial Bank не раскрывалась в полном объеме, своевременно и точно, поэтому регулирующим органам было сложно оценить реальные риски Baotou City Commercial Bank, что заложило основу для последующего усугубления проблем и кризиса, который в итоге вылился в официальную подачу заявления о банкротстве и ликвидации 17 ноября 2020 года.

Китайский механизм страхования вкладов имеет единый критерий срабатывания

Во многих странах мира, где есть страховщики депозитов, параметр достаточности капитала рассматривается как важный критерий раннего предупреждения, и Китай не является исключением. На самом деле этот параметр не полностью отражает профиль риска банка. Согласно китайским правилам страхования вкладов, механизм ранней коррекции может быть запущен, когда коэффициент достаточности капитала банка значительно снижается и ставит под серьезную угрозу сохранность вкладов и фонд страхования вкладов.[7] В данном случае по состоянию на конец 2017 года, когда банк впервые не опубликовал свой годовой отчет, показатели достаточности капитала Baotou City Commercial Bank превышали минимальные требования Правил страхования вкладов, что препятствовало раннему предупреждению механизма страхования вкладов, и поэтому нельзя было полагаться только на этот показатель для оценки рисков Baotou City Commercial Bank.[8]

Однако первопричиной рисков, с которыми столкнулся Baotou City Commercial Bank, можно считать общую несостоятельность системы корпоративного управления. Это выражается в нескольких ключевых аспектах: чрезмерный контроль функции принятия решений советом директоров банка лично председателем совета директоров, а также чрезмерное влияние крупных акционеров на принятие решений общим собранием акционеров, что в совокупности приводит к возникновению кредитного риска и сбою механизма внутреннего контроля. Поскольку долгосрочное присвоение средств банка крупными акционерами через подставные компании и мошеннические операции привело к более сложному росту финансовых рисков, уже невозможно всесторонне и точно оценить профиль риска банка на основе одного показателя – коэффициента достаточности капитала – в качестве пускового критерия. Нам необходимо принять многомерную стратегию регулирования, которая должна охватывать внутреннюю структуру управления банками, управление банковскими рисками, регулирование деловой активности, регулирование доступа на рынок и т.д., чтобы защитить надежную работу всей банковской отрасли.

Неполный выход рынка из системы страхования вкладов

В случае с банкротством и реорганизацией Baotou City Commercial Bank выяснилось, что страхование вкладов изначально осуществляло полное поглощение и нацеливалось на внутреннюю реорганизацию банка, а также привлекало к участию новых приобретателей. Причиной неплатежеспособности банка стала единая структура основных акционеров, которые игнорировали операционные риски частного присвоения средств банка, поэтому для реорганизации были привлечены два других банка, государственная компания по управлению активами и ряд государственных предприятий для совместного владения акциями. Корпорация Фонда страхования вкладов, с другой стороны, по-прежнему владеет 27,5% акций реструктурированного нового банка. Хотя такая структура владения акциями в большей степени способствует тому, чтобы компания по страхованию вкладов могла выполнять свои надзорные функции изнутри банка, она также в определенной степени означает, что реструктуризация Baotou City Commercial Bank не была успешной или что рыночный выход еще не полностью реализован. Это отнимет средства у фонда страхования вкладов, что сделает его неспособным выполнять свою функцию чрезвычайного фонда, снизит его способность поддерживать другие банки, когда они сталкиваются с банкротством и реструктуризацией, уменьшит ликвидность фонда страхования вкладов и увеличит скрытые риски, а также нанесет ущерб здоровой конкуренции в банковском секторе из-за роли фонда страхования вкладов как акционера банка.

Предложения по совершенствованию системы страхования вкладов в Китае

Динамическая корректировка стоимости и лимита страхования вкладов и совершенствование механизма реагирования на риски

Институты страхования депозитов должны поддерживать независимое функционирование организации, тогда стоимость страхования может быть контрольным показателем для измерения рисков коммерческих банков, а корректировка лимита страхования депозитов – важным показателем для измерения степени защиты вкладчиков институтами страхования депозитов. Мы можем учесть стоимость страхования депозитов, используя логику коммерческого страхования и градиент для рейтингов коммерческих банков, например: страховые сборы могут быть изначально разделены на три класса, 0,05%, 0,1%, 0,15%, соответствующие низкому риску, среднему риску и риску раннего предупреждения (высокий риск), и если основной показатель (достаточность капитала) продолжает ухудшаться, институт страхования депозитов также может напрямую вмешаться. Как мы все знаем, бизнес банковского сектора очень схож, и небольшим

банкам сложно быстро догнать друг друга в развитии бизнеса. Несмотря на тенденцию к сближению процентных ставок по депозитам и кредитам, многие малые банки по-прежнему используют разницу в процентных ставках, чтобы привлечь вкладчиков для сбережения денег, а также берут кредиты под высокие проценты для некоторых предприятий, которые не могут получить кредиты в крупных коммерческих банках. С этой точки зрения совершенно разумно динамически регулировать стоимость страхования вкладов. Однако такая система, если она будет внедрена, обязательно вызовет сопротивление малых и средних банков и приведет к тому, что банки будут намеренно скрывать финансовые риски.[9] Большая часть сборов, уплачиваемых коммерческими банками за страхование вкладов, поступает в Фонд страхования вкладов, который необходим для поддержания стабильности банковского сектора и хорошего функционирования их собственных учреждений. И у фонда есть только один источник финансирования – собранные сборы по страхованию вкладов. Мы используем характеристики фонда, чтобы разделить его на две категории, обе из которых инвестируют в продукты с низким уровнем риска, но обязательный взнос в размере 0,05 процента является страховым сбором для банков, поэтому он не приносит дивидендов. Дополнительная часть, которую платят малые и средние банки, может быть засчитана как подписка фонда, и дивиденды будут выплачиваться ежегодно в соответствии с доходами фонда. Таким образом, для фонда страхования вкладов обогащается источник средств и снижается сопротивление рискованных банков, вынужденных платить больше за страхование вкладов.

Размер страхового покрытия депозитов также должен динамично меняться, и этот показатель отражает степень защиты системой страхования депозитов средств вкладчиков. Наряду с быстрым социально-экономическим развитием, влекущим за собой изменения в структуре промышленности и готовности вкладчиков делать вклады, нам необходимо регулярно корректировать размер страховой защиты депозитов, чтобы максимально защитить интересы вкладчиков.

Например, с 2024 года FDIC США увеличила лимит страхования вкладов с первоначальных \$5 000 до \$250 000 с положением о том, что лимит покрытия должен пересматриваться и корректироваться каждые пять лет для обеспечения максимальной динамической защиты от воздействия на депозиты вкладчиков.[10] Последний раз лимит покрытия был пересмотрен во время финансового кризиса 2008 года, когда FDIC увеличила лимит страхования вкладов со 100 000 до 250 000 долларов в США в соответствии с Законом о чрезвычайной экономической стабилизации (EESA).

Российская система страхования вкладов также динамично корректирует лимит покрытия, который по состоянию на 2024 год четыре раза изменялся по сравнению с первоначальным размером в 100 000 рублей. Последний раз размер страхового

покрытия был пересмотрен 19 декабря 2014 года, когда Государственная Дума РФ приняла поправку об увеличении максимального размера страхового покрытия до 1,4 млн рублей на один банк.

В Китае до сих пор не было никаких корректировок размера компенсации по страхованию вкладов, который в 2015 году остался на уровне 500 000 юаней на банк (около 71 428 долларов) [11] Примеры США и России демонстрируют необходимость динамической или циклической корректировки размера страховки вкладов для банков в целях защиты законных прав вкладчиков.

Механизм страхования вкладов подчиняется центральному банку в случае, если рискованное событие неплатежеспособности банка расширяется дальше, от провинции до региона, или крупный коммерческий банк становится неплатежеспособным. Когда вкладчики сталкиваются с необходимостью снять наличные в больших масштабах, мы можем решить эту проблему, срочно обратившись к системе обязательных резервов центрального банка для депозитов, поскольку между ними существует общность, и оба они защищают интересы вкладчиков. Первоначальная цель системы обязательного резервирования – предотвратить риск набега на банк, чтобы центральный банк выполнял обязанности кредитора последней инстанции, чтобы фонд страхования вкладов обеспечивал источник финансирования защиты капитала, чтобы добиться здорового и стабильного развития финансового сектора.

Выполнение обязанностей независимого регулятора

Китайское агентство по страхованию вкладов должно обладать способностью осуществлять независимый надзор. В настоящее время Положение о страховании вкладов в Китае носит административный характер, и хотя номинально статус этого учреждения равен статусу центрального банка, в реальной работе его полномочия будут несколько ограничены из-за дублирования надзорных функций и полномочий с некоторыми функциями центрального банка, и оно не сможет адекватно выполнять свои надзорные обязанности. С международной точки зрения независимость системы страхования вкладов имеет большое значение. Будучи первой организацией, создавшей систему страхования вкладов в США, FDIC обладает независимой функцией раннего предупреждения и правом ранней коррекции. В то же время необходимо иметь эффективные показатели для количественной оценки уровня риска банка, и достаточность капитала в настоящее время признана наиболее эффективным способом отражения профиля риска застрахованного банка. Однако в китайском требовании «значительно снизить коэффициент достаточности капитала» отсутствуют количественные данные и ранжирование, и коэффициент достаточности капитала должен быть установлен в качестве минимального стандарта. Кроме того, Соединенные Штаты используют некапитальные инструменты, такие как руководство по оперативному управлению, в качестве ранних

триггеров, а Южная Корея добавила рейтинги банковского надзора в качестве триггеров для помощи в ранней коррекции. Поэтому Китаю также необходимо усовершенствовать систему ранней коррекции страхования вкладов, а при использовании коэффициента достаточности капитала в качестве основного показателя необходимо дополнить его другими показателями, связанными с деятельностью банка, такими как коэффициент неработающих кредитов, соотношение депозитов к кредитам и т.д. Это также может быть сочетание регулятивных рейтингов банка, отслеживания рейтингов облигаций, выпущенных банком, и достаточности капитала, чтобы как можно полнее отразить текущую ситуацию с рисками банка.[12] Во-вторых, после самостоятельного функционирования учреждения также необходимо создать систему обмена информацией между финансовыми регуляторами, чтобы добиться от центрального банка, службы страхования вкладов, Государственного бюро финансового надзора и управления Китая эффективной передачи аномальных данных между тремя учреждениями.[13] Это позволит раньше обнаружить аномальное поведение банка и эффективно реализовать функцию ранней коррекции.[14]

Создание надежного рыночного механизма выхода из системы страхования депозитов

Необходим надежный рыночный механизм выхода из системы страхования вкладов. Хотя механизм страхования вкладов является инструментом политики, прибыль не является его главной целью, поддержание стабильного развития банковской отрасли является главной целью. Однако ему необходимо защищать свою независимую деятельность и ликвидность средств, инвестиции фонда страхования вкладов должны быть в основном низкорискованными и быстро реализуемыми финансовыми активами, такими как: казначейские обязательства, государственные крупные предприятия, котирующиеся на рынке ценных бумаг, и т.д. Таким образом, каждый раз, когда страхование вкладов берет на себя управление банком, мы можем понимать, что фонд страхования вкладов занимает часть денег. Когда банк нормализует свою работу, фонд страхования вкладов должен своевременно выйти с рынка, чтобы поддерживать здоровую конкуренцию на финансовом рынке. США, которые первыми в мире создали систему страхования вкладов, уже имеют развитый механизм выхода и даже могут добиться быстрого выхода. Например, в случае банкротства First Republic Bank, 14-го по величине банка в США, 26 апреля 2023 года FDIC взяла банк под свой контроль в первый раз после объявления о банкротстве, и из-за большого объема средств банка FDIC решила найти подходящего приобретателя для переговоров, и только через пять дней, 1 мая, она объявила, что возьмет банк под свой контроль, что стало первым банком в мире, в котором была создана система страхования вкладов. Еще через пять дней, 1 мая, было объявлено, что JPMorgan Chase приобрел большую часть активов First Republic Bank и принял на себя все вклады вкладчиков

(как застрахованные, так и застрахованные в США). Аналогичное событие произошло и в России, где 29 августа 2017 года Центральный банк РФ объявил о реструктуризации банка «Открытие» через «ФКБС», в котором ЦБ РФ владел большей частью уставного капитала, а в апреле 2022 года ЦБ РФ передал банк «Открытие» в собственность Российской Федерации. В апреле 2022 года Центральный банк России продал 100 процентов акций банка «Открытие» банку ВТБ за 340 млрд рублей.

Эти два случая относятся к разным ситуациям, но оба в конечном итоге показали, что коммерческие банки вышли из кризиса, в финансовом секторе не возникло системного кризиса, а стабильное и здоровое развитие их соответствующих внутренних финансов было сохранено. Китайская система страхования вкладов также нуждается в создании надежного рыночного механизма выхода из кризиса, при котором банкротство городских банков может привести к приобретению коммерческих банков и соответствующих департаментов активов провинциального правительства. После этого новый коммерческий банк может вступить в новый операционный цикл, а механизм страхования вкладов по-прежнему может выполнять свои надзорные функции извне.

Повышение уровня знаний и осведомленности населения о страховании вкладов

Во-первых, Китай может создать соответствующие департаменты для распространения знаний о системе страхования вкладов среди населения, чтобы повысить уровень осведомленности населения о пользе страхования вкладов. Россия же может перенять этот опыт и повысить уровень осведомленности населения о системе страхования вкладов, создав соответствующие департаменты и агентства для усиления рекламы и продвижения системы страхования вкладов, в том числе разместив рекламу и объявления в некоторых местах с интенсивным движением населения (платформы общественного транспорта, зоны государственных услуг и т.д.).[15]

Во-вторых, очень важно использовать ключевые моменты времени для укрепления доверия населения к системе страхования вкладов. В момент банкротства Baotou City Commercial Bank механизм страхования вкладов должен быстро запустить различные рекламные кампании, которые могут быть использованы для повышения доверия населения к банку и снижения риска бегства вкладчиков.

Наконец, институт страхования вкладов должен сосредоточиться на дифференцированной рекламе. Природа коммерческих банков заключается в использовании депозитных и кредитных спредов в качестве основного средства обеспечения прибыльности, поэтому они будут ослаблять финансовые продукты с высоким риском, такие как «продукты управления банковским состоянием» и «фонды, продаваемые банками от имени банков». Организации по страхованию вкладов необходимо активизировать работу по разъяснению того факта, что страхование вкладов не распространяется только

на вклады (текущие, срочные, сберегательные, валютные и т.д.), хранящиеся в банках, финансовые продукты и фонды и другие финансовые продукты.

Заключение

В результате проведенного в данной статье исследования делается вывод, что система страхования вкладов является важным инструментом политики для поддержания стабильности финансового рынка во всех странах, и она сыграла важнейшую роль в Китае, путем создания компании (общества) с ограниченной ответственностью по управлению фондом страхования вкладов. Данная Компания спасла в Китае проблемные банки от банкротства и помогла им пережить период стагнации, позволив вернуть банки к нормальной работе. Это означает, что китайские компании фонда страхования вкладов превратились в независимые организации, которые могут самостоятельно нести ответственность за прибыли и убытки фонда, способствуя здоровому развитию финансовой системы Китая.

Однако китайская система страхования вкладов все еще имеет некоторые проблемы, которые необходимо улучшить на практике. Например, канал финансирования опирается на государственные ресурсы при поглощении проблемных банков, отсутствие раннего выявления рисков для проблемных банков, единый стандарт и т.д. Регулярная переоценка лимита страхования депозитов FDIC в США, многократная динамическая корректировка нормы обязательного резервирования Думой и ЦБ в России и взимание градиентной платы за страхование депозитов имеют справочное значение для улучшения китайской системы страхования депозитов. Между тем, полурыночное состояние экономики Китая и создание ряда кооперативных предприятий для совместного управления проблемными банками также имеют свою специфику и уникальность, характерные именно для Китая.

Поэтому в рамках развития системы страхования вкладов правительству необходимо проводить больше образовательных и рекламных мероприятий, направленных на просвещение населения относительно пользы от внедрения системы страхования – это позволит вкладчикам четко понимать отличия депозитов от других финансовых продуктов, их плюсы и минусы, а также лучше понимать финансовые риски и принимать более взвешенные инвестиционные решения.

Литература

1. Li Minghui. & Zhang Cuizhen.. (2024). Система страхования вкладов на примере ликвидации банкротства коммерческого банка города Баотоу. Кооперативная экономика и технология (09), 53–56. doi:10.13665/j.cnki.hzjyjkj.2024.09.055.
2. Zhou Rongji, Yao Shuai & Wu Sibin. 2011 A new species of the genus Rongji, Yao, Shuai & Wu, Si-Bin. (2023). Спасение фонда страхования вкладов, неплатежеспособность банков и без-опасность выплат. Журнал Юньнаньского университета финансов и экономики (11), 51–66. doi:10.16537/j.cnki.jynufe.000904.
3. Zhu Wenhui & Cai Zhichun.(2023). Совершенство рыночного механизма выхода из проблемных банков в Китае – на примере внедрения правил страхования вкладов. Финансы Фуцзянь.(08),69–74. doi: CNKI: SUN: FJJR.0.2023–08–010.
4. ЦБ Китая: остаток депозитов в фонде страхования вкладов на конец 2023 года составит 81012,3 млн юаней, National Business Daily. <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1795048741488809571&wfr=spider&for=pc>
5. Zhou Rongji, Yao Shuai & Su Yuzu. 2011 Новый вид рода Rongji, Yao, Shuai & Su, Yuzu. (2024). Оптимальная модель ценообразования страхования вкладов и выбор Китая. Financial Regulation Research (05), 78–95. doi:10.13490/j.cnki.frr.2024.05.007.
6. Su Yuzhou, Yao Shuai, Wu Sibin & Zhou Rongji. 2011 A new species of the genus Rongji (2024). (2024). Китайская система ставок страховых взносов по депозитам. Шанхайские экономические исследования (02), 111–128. doi:10.19626/j.cnki.cn31-1163/f.2024.02.009.
7. Na Li Li & Zhang Wan. (2024). Позитивная игра на ранних корректирующих обязательствах страхования депозитов. China Finance (09), 18–19.
8. Zheng Liansheng & Zhao Zhihua. (2023). Переосмысление регулирования и последствия для банковских рисков в США и Европе. Международный экономический обзор (06), 104–124+6–7.
9. Hong Mei. (2024). Исследование влияния системы страхования вкладов на результаты деятельности городских коммерческих банков (диссертация, Университет финансов и экономики Внутренней Монголии). Master <https://link.cnki.net/doi/10.27797/d.cnki.gnmgc.2024.000419doi:10.27797/d.cnki.gnmgc.2024.000419>.
10. Li Yang. (2023). Система страхования вкладов в США и Европе на примере банкротства Silicon Valley Bank. Экономика бизнеса и выставок (17), 86–89. doi:10.19995/j.cnki.CN10-1617/F7.2023.17.086.
11. Wang Nan. (2024). Трансграничное сотрудничество в области страхования депозитов: международная практика и выбор Китая. Southern Finance (03), 75–86.
12. Zhou Rongji, Yao Shuai, Duan Jindong & Wu Sibin. (2023). Измерение адекватности размера китайского фонда страхования депозитов: идеал и реальность. Исследования в области теории финансов (06), 83–96. doi:10.13894/j.cnki.jfet.2023.06.008.
13. Li Jing. (2023). Влияние системы страхования вкладов на малые и средние коммерческие

банки в Китае и контрамеры. Исследование промышленных инноваций (17), 123–125.

14. Wang Xi. (2023). Реконструкция приоритета банкротства китайских институтов страхования вкладов. Цзилиньские финансовые исследования (12), 45–53+72. 9.
15. Hu Ping. & Ji Lei. (2024). Повышение осведомленности общественности для предотвращения и контроля рисков бегства. China Finance (09), 20–21.

EVALUATION OF THE DEVELOPMENT OF DEPOSIT INSURANCE SYSTEM ON THE EXAMPLE OF BANKRUPTCY REORGANISATION OF BAOTOU CITY COMMERCIAL BANK IN CHINA

Yi Guo

Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba

With the continuous improvement of the financial system and the opening up of the market, the banking industry has become an important pillar of the national economy. However, the rapid development of the financial market has led to various risks for banks in lending, liquidity and operations, which often cause significant losses to depositors. In order to protect the legitimate rights and interests of depositors, as well as to effectively prevent and resolve financial risks, the deposit insurance system has been widely implemented around the world. This paper uses the example of the bankruptcy and reorganisation of Baotou City Commercial Bank in China to analyse the existing literature to understand the concept of deposit insurance, combines the practical experience of the United States, Russia and South Korea to evaluate the development of China's deposit insurance system, and considers the problems encountered in the practice of this system. We conclude that the shortcomings of the Chinese deposit insurance system include dependence on the government for funding channels, early risk identification, a single triggering criterion, and incomplete market-based withdrawal from the deposit insurance fund. Based on these findings, this paper proposes a set of targeted recommendations to improve the deposit insurance system to enhance its efficiency.

Keywords: commercial bank, deposit insurance, risk identification, financial markets, financial risks.

References

1. Li Minghui. & Zhang Cuizhen.. (2024). Deposit Insurance System: A Case Study of Bankruptcy Liquidation in Baotou Commercial Bank. Cooperative Economy and Technology (09), 53–56. doi:10.13665/j.cnki.hzjyjkj.2024.09.055.
2. Zhou Rongji, Yao Shuai & Wu Sibin. 2011 A new species of the genus Rongji, Yao, Shuai & Wu, Si-Bin. (2023). Deposit Insurance Fund Rescue, Bank Insolvency and Payment Security. Journal of Yunnan University of Finance and Economics (11), 51–66. doi:10.16537/j.cnki.jynufe.000904.
3. Zhu Wenhui & Cai Zhichun.(2023). Improving the Market Mechanism for Exiting Problem Banks in China – A Case Study on the Implementation of Deposit Insurance Rules. Fujian Finance. (08),69–74. doi: CNKI: SUN: FJJR.0.2023–08–010.
4. China's Central Bank: The Remaining Deposits in the Deposit Insurance Fund at the End of 2023 Will Be 81,012.3 Million Yuan, National Business Daily. <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1795048741488809571&wfr=spider&for=pc>
5. Zhou Rongji, Yao Shuai & Su Yuzu. 2011 A New Species of the Genus Rongji, Yao, Shuai & Su, Yuzu. (2024). Optimal Pricing Model of Deposit Insurance and China's Choice. Financial Regulation Research (05), 78–95. doi:10.13490/j.cnki.frr.2024.05.007.
6. Su Yuzhou, Yao Shuai, Wu Sibin & Zhou Rongji. 2011 A new species of the genus Rongji (2024). (2024). China's deposit insurance premium rate system. Shanghai Economic Research (02), 111–128. doi:10.19626/j.cnki.cn31-1163/f.2024.02.009.
7. Na Li Li & Zhang Wan. (2024). Positive play on early adjustment duties of deposit insurance. China Finance (09), 18–19.
8. Zheng Liansheng & Zhao Zhihua. (2023). Rethinking Regulation and Implications for Banking Risk in the US and Europe. International Economic Review (06), 104–124+6–7.
9. Hong Mei. (2024). A Study on the Impact of Deposit Insurance System on the Performance of Urban Commercial Banks (Dissertation, Inner Mongolia University of Finance and Economics). Master <https://link.cnki.net/doi/10.27797/d.cnki.gnmgc.2024.000419>doi:10.27797/d.cnki.gnmgc.2024.000419.
10. Li Yang. (2023). Deposit Insurance System in the US and Europe: The Case of Silicon Valley Bank Bankruptcy. Business and Exhibition Economics (17), 86–89. doi:10.19995/j.cnki.CN10-1617/F7.2023.17.086.
11. Wang Nan. (2024). Cross-border cooperation in deposit insurance: International practice and China's choice. Southern Finance (03), 75–86.
12. Zhou Rongji, Yao Shuai, Duan Jindong & Wu Sibin. (2023). Measuring the adequacy of China's deposit insurance fund size: Ideal and reality. Research in Financial Theory (06), 83–96. doi:10.13894/j.cnki.jfet.2023.06.008.
13. Li Jing. (2023). The impact of deposit insurance system on small and medium-sized commercial banks in China and countermeasures. Industrial Innovation Research (17), 123–125.
14. Wang Xi. (2023). Reconstruction of the bankruptcy priority of Chinese deposit insurance institutions. Jilin Financial Studies (12), 45–53+72. 9.
15. Hu Ping. & Ji Lei. (2024). Improving public awareness to prevent and control runaway risks. China Finance (09), 20–21.

Балашев Николай Борисович,

к.т.н., доцент Кафедры «Финансы и учет», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Тульский филиал)
E-mail: nbbalashev@fa.ru

Дунаева Вера Ивановна,

к.э.н., доцент, доцент Кафедры «Финансы и учет», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Тульский филиал)
E-mail: vdunaeva@fa.ru

Жигунова Наталья Викторовна,

к.э.н., доцент Кафедры «Финансы и учет», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Тульский филиал)
E-mail: nvzhigunova@fa.ru

Стратичук Дарья Руслановна,

студент, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Тульский филиал)
E-mail: dariamyaff@mail.ru

В статье указывается, что в условиях появления новых платежных технологий и новых видов электронных денег, в том числе и цифровых, требуется разработка новой научно обоснованной классификации форм и видов денег. Авторами предлагается использовать исторически сложившуюся классификацию денег на формы по вещественному признаку на наличные и безналичные, а цифровой рубль отнести к цифровому типу электронного вида безналичных денег. В работе представлен табличный вид предлагаемой классификации, в которой отражены практически все известные к настоящему времени типы денег.

В статье проведен анализ состояния денежных систем зарубежных стран, осуществляющих процесс внедрения цифровых валют и их сравнение со структурой денежной системы Российской Федерации. Представлен анализ влияния новых платежных инструментов на динамику доли наличных денег в общей денежной массе в Российской Федерации. Сделано заключение о недостаточной степени подготовленности структуры денежной массы и самого проекта цифрового рубля для внедрения в нашей стране.

Ключевые слова: классификация форм и видов денег, доля наличной денежной массы, цифровая валюта, платформа цифрового рубля.

Вторая половина XX века и особенно первая четверть XXI века характеризуются активным развитием компьютерных технологий и их все более широким внедрением во все сферы деятельности человечества. Не менее бурно компьютерные технологии проникают в финансовую сферу и особенно в сферу денежного обращения. За последние десятилетия появились не только новые платежные технологии, но и новые виды денег, которые потребовали новой классификации форм и видов денег.

Если в прежней классификации использовали всего 2 формы денег наличная и безналичная, то в современной классификации предлагается использовать и третью форму, названную цифровой [ЦБ], что вызывает вопрос: какой единый критерий может позволить ввести третью форму в классификацию, которая не позволяет на самом деле этого сделать. Ведь деление денег на наличные, т.е. вещественные, позволяющие себя осязать как предмет и безналичные, которые не позволяют этого сделать, не подразумевает еще и третьего варианта формы.

Поэтому дальнейшая классификация должна детализировать формы денег по видам. И, если с классификацией видов наличных денег все достаточно просто, это деление на товарные и нетоварные (полноценные и неполноценные) с последующим делением на типы по таким признакам, как материал изготовления, внешний вид и т.п., то с классификацией безналичных денег возникает сложность, поскольку термин безналичные деньги изначально предназначался к обозначению записей денежных сумм в банковских счетах еще в XVIII в.

Авторами предлагается расширить понятие безналичных денег, как формы денег, на все категории видов денег, не имеющих вещественной (осязаемой) формы. В этом случае все виды безналичных денежных сумм представленных письменными записями на бумажных носителях, до введения компьютеров в банковской системе (устарело и сейчас не используется) и в виде комбинаций электрических потенциалов (биты 0 и 1) в компьютерах и компьютерных сетях можно обозначить уже используемым для обозначения безналичных банковских денег термином депозитные деньги, которые можно отнести к виду электронных денег. Все остальные типы денег, использующих комбинации электрических потенциалов в компьютерных системах (двоичные коды) также целесообразно отнести к виду электронных денег.

Общая классификация форм, видов и типов денег представлена в табл. 1.

Таблица 1. Классификация денег

Форма	Наличная		Безналичная				
вид	полноценные	неполноценные	ручная запись в бумажном счете		Электронный двоичный код		
тип	Деньги-товары	банкноты	Депозит в банке		Депозит в банке	Цифровая валюта государства	Электронный кошелек
	слитки	монеты					
	монеты			Банковская карта	Банковская карта		
Инструмент управления счетом		вексель		смартфон			
		чек		компьютер			
		Депозитный сертификат, ОФЗ					

Данная классификация позволяет систематизировать существующие взгляды на исторические и современные деньги и дает возможность развивать представление о деньгах с учетом новых технических возможностей образования и использования денежных средств.

В последние годы тема цифровых валют приобретает всё большую актуальность, становясь предметом обсуждения как в научных кругах, так и среди государственных регуляторов. Развитие технологий, растущая популярность криптовалют и стремление к модернизации финансовых систем подталкивают страны к исследованию и внедрению цифровых форм денег.

По нашему мнению, цифровая валюта – это безналичная форма денег, существующая исключительно в электронном виде на платформе государственных серверов, управляемая Центральным банком. Все остальные типы денег, такие как криптовалюты (например, Bitcoin, Ethereum, стейблкоины и др.), которые основаны на технологии блокчейн, и деньги, формирующиеся маркетплейсами и операторами электронных платежных систем, относятся к частным деньгам и не учитываются в статистике ЦБ в составе денежных агрегатов и объемах денежных транзакций [1].

В данной статье рассматривается состояние внедрения государственной цифровой валюты (CBDC). В отличие от криптовалют и электронных кошельков, CBDC регулируется государственными органами и обладает законным статусом платёжного средства. Основными целями её внедрения являются повышение эффективности денежной системы, снижение издержек на выпуск наличных денег, улучшение финансовой инклюзии и контроль за денежным обращением. В разных странах разрабатываются различные модели CBDC, отличающиеся степенью централизации, механизмами анонимности и возможностью использования в офлайн-режиме.

Китай стал пионером среди ведущих экономик в создании и внедрении цифровой национальной валюты. Разработка цифровой юаня (e-CNY) началась еще в 2014 году, а первые тестирования

прошли в 2019 году [12]. Это стало важным шагом не только для экономики Китая, но и для мировой финансовой системы. Причины внедрения цифровой валюты кроются в стремлении Китая укрепить монетарный суверенитет, усилить контроль над финансовыми потоками, а также создать альтернативу частным платежным системам. В стране уже несколько лет доминировали WeChat Pay и Alipay, что делало платежный рынок зависимым от частного капитала. Запуск e-CNY позволил государству взять под контроль цифровые транзакции и создать более прозрачную систему расчетов.

Ключевыми мотивами создания цифрового юаня стали снижение финансовых рисков, борьба с теневой экономикой и повышение доступности финансовых услуг для населения. Кроме того, введение цифрового юаня позволяло Китаю избежать влияния иностранных криптовалют и платежных систем, а также подготовить инструмент для потенциального обхода международных санкций. Народный банк Китая разработал систему на основе двухуровневой модели: Центробанк выпускает валюту, а коммерческие банки занимаются ее распространением среди пользователей. Внедрение началось с пилотных тестов в 2017 году, а в 2020 году цифровой юань был апробирован в четырех городах: Шэньчжэнь, Сучжоу, Чэнду и Сюньань [12]. Впоследствии к тестированию подключили Пекин, где e-CNY использовался во время Зимних Олимпийских игр 2022 года.

Внедрение цифрового юаня привело к значительным изменениям в финансовой системе Китая. Во-первых, усилился государственный контроль над денежными потоками, поскольку все транзакции с e-CNY могут отслеживаться в режиме реального времени. Это позволяет Центробанку и правительству получать полную картину движения капитала внутри страны. Во-вторых, цифровой юань стал альтернативой наличным деньгам, что ускорило переход экономики к безналичным расчетам. В-третьих, введение e-CNY изменило баланс сил на рынке платежей: ранее частные компании контролировали большинство электронных транзакций, теперь же государство получает возможность

регулировать этот сектор более жестко. В международном контексте цифровой юань также вызывает беспокойство у западных стран, так как потенциально он может использоваться для обхода финансовых санкций и снижения зависимости мировой торговли от доллара США.

Эти трансформации отразились и на динамике денежной массы, особенно на соотношении между агрегатами M0 и M2 (рис. 1). В анализируемый период с 2015 по 2023 год доля агрегата M0 в составе M2 в Китае отображала устойчивый спад – с 4,6 до 3,7%, что свидетельствует о постепенном снижении роли наличных денег в структуре денежной массы и об успешности проводимой политики государства по внедрению цифрового юаня, но несмотря на это в 2024 году наблюдается резкое увеличение M0 и его доли в M2 до 4,1%, что может указывать как на временный всплеск спроса на наличность, так и на структурные корректировки в денежно-кредитной политике. В целом, снижение доли наличных денег на фоне роста общего объема M2 отражает переход к более цифровой и безналичной финансовой системе, в среднем доля M0 в M2 составляла 4,01%, что является довольно хорошим показателем.

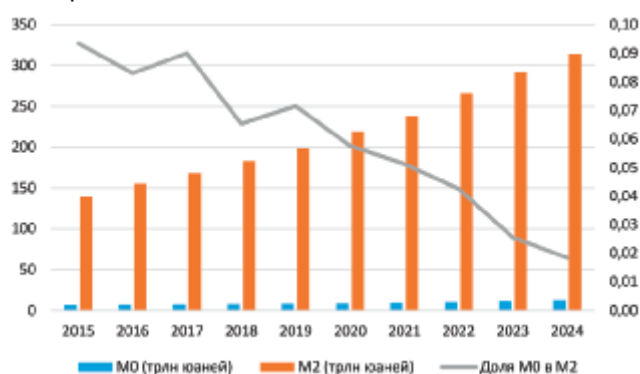


Рис. 1. Динамика соотношения M0 к M2 в Китае 2015–2024 гг.

Источник: построено авторами на основе данных [2, 3].

Этот тренд позволяет сделать вывод, что наличные не были немедленно вытеснены введением цифрового юаня (e-CNY). Напротив, увеличение M0 в 2024 году может отражать подготовительные меры к более широкой цифровизации платёжной системы или повышенный спрос на ликвидность в условиях структурных сдвигов. Параллельно, стабильный рост M2 свидетельствует о сохранении общего контроля над денежной массой со стороны финансовых институтов.

Однако не во всех странах цифровая валюта была принята так же хорошо и сыграла стабилизирующую роль в финансовой системе. Если Китай смог внедрить e-CNY на фоне уже устоявшейся цифровой платёжной инфраструктуры, обеспечив плавный переход от наличных к электронным расчётам, то в некоторых государствах этот процесс оказался менее успешным. Одним из наиболее показательных примеров стала Нигерия, чей опыт внедрения цифровой валюты продемонстрировал, какие сложности могут возникнуть, если пытаться

форсировать этот процесс без учёта экономических реалий и готовности общества.

Опыт Нигерии по внедрению цифровой валюты оказался показательным в плане вызовов, с которыми может столкнуться государство, стремящееся к цифровизации финансовой системы в неподготовленной для этого инфраструктуре. В октябре 2021 года Центральный банк Нигерии запустил eNaira – первую цифровую валюту центрального банка (CBDC) в Африке. В отличие от Китая, где цифровой юань вводился постепенно в рамках пилотных проектов и на базе имеющихся частных цифровых валют, власти Нигерии решили сразу предложить eNaira широкому кругу пользователей, позиционируя ее как средство для повышения финансовой прозрачности и борьбы с коррупцией.

Однако уже на первых этапах стало ясно, что население с недоверием относится к новой форме денег и не намерено ей пользоваться. Несмотря на агрессивную информационную кампанию и поддержку со стороны правительства, принятие eNaira оказалось низким. Одна из ключевых причин – низкий уровень доверия к финансовым институтам и высокий процент населения, привыкшего к наличным расчётам, а также страх усиления налогового контроля со стороны государства. В отличие от Китая, где мобильные платежи уже давно стали нормой, в Нигерии большая часть экономики функционирует в неформальном секторе, где наличные остаются основным средством обмена. Кроме того, граждане опасаются, что государство сможет легко отслеживать все транзакции и использовать эти данные для финансового надзора.

Ситуация усугубилась в 2023 году, когда власти Нигерии провели денежную реформу, изъяв из обращения старые банкноты и ограничив доступ к наличным деньгам [14]. Это вызвало острую нехватку наличных, массовые протесты и резкий рост популярности децентрализованных криптовалют, таких как Bitcoin и USDT, которые многие жители стали использовать вместо eNaira. В результате, несмотря на то, что нигерийское правительство пыталось продвигать CBDC как более удобную и безопасную альтернативу, люди предпочли децентрализованные активы, не зависящие от государственного контроля.

Опыт Нигерии показал, что цифровая валюта не может быть навязана населению сверху без учёта его предпочтений, привычек и готовности к этим переменам. Нигерия попыталась совершить резкий скачок, минуя этап естественного перехода. Это привело к сопротивлению, росту теневой экономики и усилению интереса к альтернативным цифровым активам. В долгосрочной перспективе eNaira может сыграть свою роль в модернизации финансовой системы, но для этого потребуются серьёзная работа по повышению доверия населения и созданию более удобной экосистемы для её использования.

С момента внедрения цифровой валюты eNaira в 2021 году в Нигерии наблюдается ускоренное снижение доли наличных средств (M0) в общей денежной массе (M2) – с 5% в 2021 году до 2%

в 2024 году (рис. 2), что является довольно хорошим результатом, при этом абсолютный объём наличности остался практически неизменным, в 2015 году он составлял 1,87 трлн, а в 2024 году – 2,02 трлн, в то время как М2 увеличился более чем в два с половиной раза (с 43,9 трлн до 110 трлн), что указывает на активный рост безналичных форм расчётов. Эти изменения свидетельствуют не столько о вытеснении наличности eNaira, сколько об общем расширении безналичного сектора, за счёт увеличения банковских депозитов и цифровых транзакций. Введение eNaira совпало с усиливающимся трендом снижения доли наличности, однако само по себе не стало определяющим фактором трансформации денежной структуры, а скорее дополнило уже существующую тенденцию к цифровизации финансовых потоков.

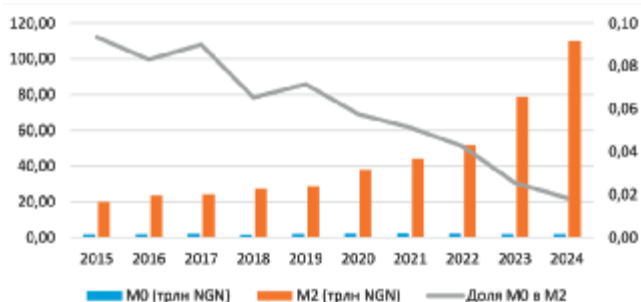


Рис. 2. Динамика соотношения М0 к М2 в Нигерии 2015–2024 гг.

Источник: построено авторами на основе данных [5, 6].

От неудачного опыта в Нигерии перейдём к одной из самых прогрессивных стран в области цифровых технологий – Швеция. Она с 2017 года активно изучает возможность введения цифровой национальной валюты, известной как e-krona. Этот шаг обусловлен несколькими важными факторами, в первую очередь стремлением сохранить контроль над денежной системой в условиях стремительного роста использования безналичных платежей и частных цифровых валют. В последние годы в Швеции резко сократилось использование наличных денег, что вызвало обеспокоенность по поводу устойчивости традиционной финансовой системы. В 2020 году только около 13% всех платежей в Швеции были осуществлены с использованием наличных, что сделало страну лидером среди государств с самой низкой долей наличных расчётов [19].

Цифровая крона задумывается не как замена наличных денег, а как их дополнение в условиях все более безналичного общества. Основной целью разработки e-krona является обеспечение доступа граждан к государственным деньгам в случае исчезновения наличных расчетов. Шведский центральный банк Riksbank подчеркивает, что цифровая валюта должна сохранять стабильность и надежность, соответствуя всем требованиям по защите конфиденциальности и предотвращению финансовых преступлений [19]. Кроме того, предполагается, что e-krona будет использоваться для повышения эффективности и прозрачности платежных

систем, а также для повышения безопасности в условиях роста цифровых угроз.

С момента начала эксперимента Шведский центральный банк провёл ряд тестов, направленных на оценку возможных рисков и преимуществ цифровой валюты. Одним из наиболее обсуждаемых аспектов является влияние введения электронной кроны на банковскую систему и финансовую стабильность. Существуют опасения, что, если цифровая валюта получит широкое распространение, это может привести к оттоку средств из частных банков, что потребует изменений в текущей банковской практике. В ответ на эти вызовы Riksbank разрабатывает модели, которые позволяют минимизировать такие риски, обеспечивая при этом максимальную безопасность для пользователей.

Опыт Швеции в разработке цифровой национальной валюты отражает как возможности, так и риски, связанные с переходом к безналичной экономике. Важно отметить, что успех проекта e-krona во многом будет зависеть от того, насколько хорошо шведским властям удастся сбалансировать инновации с учётом возможных негативных последствий для финансовой стабильности и конфиденциальности данных граждан.

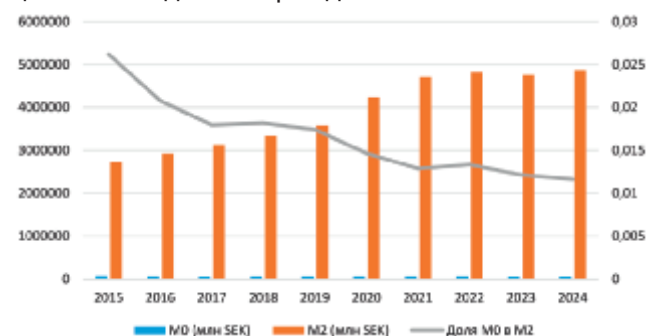


Рис. 3. Динамика соотношения М0 к М2 в Швеции 2015–2024 гг.

Источник: построено авторами на основе данных [9, 10].

С 2017 года, когда Швеция начала поэтапное внедрение цифровой валюты e-krona, в структуре денежной массы страны продолжилось устойчивое сокращение доли наличных средств (М0) в агрегате М2 – с 1,8% в 2017 году до 1,2% в 2024 году (рис. 3). Абсолютный объём наличности снизился с 71,5 млрд шведских крон в 2015 году до 56,6 млрд в 2024 году, тогда как объём М2 за тот же период увеличился почти в 1,8 раза. Это свидетельствует о последовательном отказе от наличной валюты в экономике и о широком распространении безналичных форм платежей, включая цифровые валюты. В отличие от стран с менее развитой финансовой инфраструктурой, в Швеции снижение наличных в обращении было не столько следствием внедрения e-krona, сколько продолжением устойчивой тенденции цифровизации, которую центральный банк лишь формализовал через запуск цифровой валюты. Таким образом, e-krona гармонично вписалась в существующую модель безналичного обращения, не вызывая резких структурных изменений, но способствуя дальнейшему снижению обращению наличных.

Сравнительный анализ динамики доли наличных в обращении в странах внедряющих цифровую валюту, показывает, что для ее успешного внедрения требуется хорошо подготовленное безналичное общество в стране, характеризующееся долей наличной денежной массы в экономике не более 5% (рис. 4). Резкие административные меры по ограничению или запрету обращения наличных денег вызывают негативное отношение к государственной денежно-кредитной политике и только препятствуют процессу цифровизации денежного обращения.

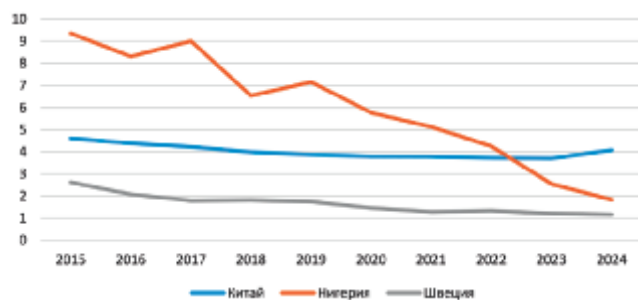


Рис. 4. Динамика доли наличных денег в общей денежной массе в странах внедряющих цифровую валюту

Источник: построено авторами на основе данных [2, 3, 5, 6, 9, 10].

В Российской Федерации также, как и в других странах, постепенно создаются условия для внедрения цифрового рубля в обращение. Большое значение в этом процессе играет уменьшение доли наличных денег (денежный агрегат M0) в общей денежной массе (денежный агрегат M2) (рис. 5).

Как видно из графика, после турбулентных 90-х годов XX века, когда доля наличных в общей денежной массе колебалась в пределах от 32 до 43%, к началу 2025 года она снизилась до 14%. И эта тенденция должна быть продолжена, чему способствуют новые технологии и инструменты электронных платежей.

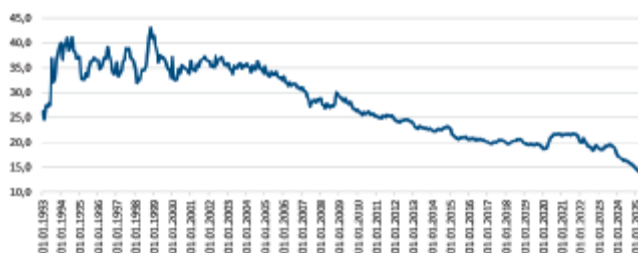


Рис. 5. Динамика соотношения M0/M2 в % в России в период 1993–2024 гг.

Источник: построено авторами на основе данных [4].

Большую роль в этом сыграли банковские платежные карты, внедряемые с конца 2000-х годов. Объем и количество операций с использованием банковских платежных карт увеличился к 2024 году до 53,4 трлн руб. и 60,9 млрд. операций (рис. 6).

Причем средний индекс роста количества платежных операций в период с 2009 по 2019 г. составил 1,47 и лишь в последующие годы с 2020 по 2024 г. он снизился с 1,2 до 1,14 в год. Возможно

это связано с внедрением системы быстрых платежей и оплаты с помощью QR-кода и интернет-банкинга, т.к. количество операций СБП в 4 кв. 2023 и в 1 кв. 2024 г. составили 2,36 и 2,52 млрд. ед. соответственно [15] (рис. 7), что за год может достигнуть около 10 млрд. ед., а общее количество операций с использованием интернет банкинга, мобильного банкинга и платежей с QR-кодом за 9 месяцев 2024 года составило более 20 млрд. ед. по данным ЦБ. Т.е. общее количество платежей с использованием современных технологий уже достигает почти 70% платежей с использованием банковских платежных карт.

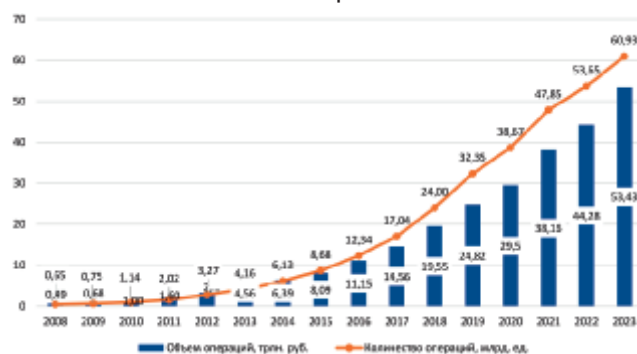


Рис. 6. Операции, совершенные на территории России с использованием платежных карт, эмитированных российскими кредитными организациями, Банком России и банками – нерезидентами [13]

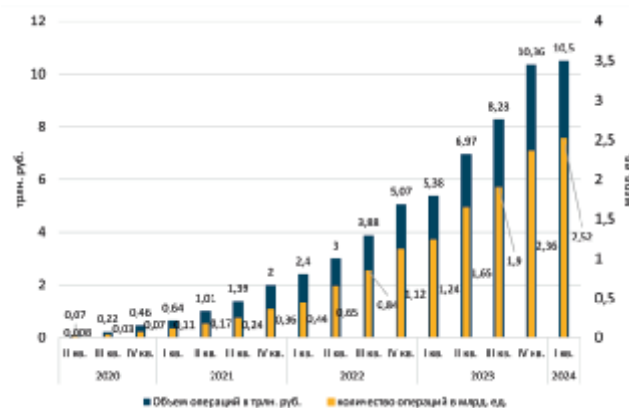


Рис. 7. Количество и объем операций с использованием СБП

Источник: построено авторами по данным [15].

Большой интерес для анализа тенденции по использованию наличных средств населением представляет статистика ЦБ по количеству и объему операций по снятию наличных из банкоматов с помощью банковских платежных карт (рис. 8).

Рис. 8. Операции по снятию наличных денежных средств

Источник: построено авторами по данным [13].

Как видно из графиков, начиная с 2020 года, когда пандемия обусловила карантинные меры и ограничение покупок товаров непосредственно в магазинах и развитие интернет заказов и доставку покупок на дом с оплатой через только что появившиеся СБП, количество операций по снятию наличных сократилось почти на 18% и с этого мо-

мента продолжило уменьшаться в среднем на 7% ежегодно.

Рост объема снятия наличных объясняется в основном инфляционными процессами увеличения необходимой денежной массы, поскольку за период с 2008 по 2023 г. инфляция увеличила потребительские цены в 3,22 раза и объем наличных 2023 г. в сумме 34,99 трлн руб. приведенный к ценам 2008 года составит 10,87 трлн. руб., т.е. всего на 34% превысит объем снятых в банкоматах наличных 2008 года. При этом нужно учесть, что в 2008 году процесс использования платежных карт только начал развиваться.

Данный анализ позволяет сделать вывод о том, что процесс сокращения объема наличной денежной массы в РФ идет активно с 2022 по 2024 г. уменьшаясь почти на 7% в год, а за период 2024 года на 15%. Если принять, что темп уменьшения наличной денежной массы сохранится на уровне 10% в год, то значение 5%-ой доли наличных в денежной массе M2 будет достигнуто к 2035 году. Если же уменьшение наличной массы денег будет происходить на 15% в год, то период достижения 5%-ого уровня сократится до 2032 года.

Внедрение цифрового рубля могло бы ускорить процессы уменьшения наличной денежной массы, повысить прозрачность платежей и снизить затраты на банковские операции, однако для этого гражданам должны увидеть какие преимущества даст им использование расчетов цифровыми рублями.

Центральный банк в своих информационных ресурсах заявляет, что цифровой рубль предоставляет ряд значительных преимуществ как гражданам и бизнесу, так финансовому рынку и государству [18]. Однако, сложно назвать преимуществом обеспечение доступа к цифровому счету через любой банк, скорее это обязательная необходимость, а доступность финансовых операций обеспечивается сейчас практически любым банком или финансовым институтом, работающим на финансовом рынке по договору с клиентом и с помощью обычных безналичных платежей. Пониженные тарифы на обслуживание этих операций не компенсируют консультационные услуги и услуги по формированию оптимального инвестиционного портфеля для непрофессиональных участников финансового рынка.

Для финансового рынка цифровой рубль может создать стимулы для повышения конкуренции, за счет более качественных и дешёвых финансовых услуг, создания инновационных финансовых продуктов и развития новой платёжной инфраструктуры, обеспечивающей более быстрые и безопасные транзакции, но это преимущества скорее для профессиональных участников финансового рынка, а не для большинства граждан, которые не обладают достаточными средствами для инвестиций на финансовом рынке.

Государству цифровые платежи несомненно обеспечат упрощение трансграничных расчётов при соответствующих договоренностях с зарубежными странами и значительные возможности для

повышения прозрачности финансовых транзакций. Введение цифровой валюты позволит обеспечить полный контроль над движением государственных средств, что значительно снизит риски их нецелевого использования и коррупции, но для этого они должны оставаться с цифровым кодом и при поступлении через госзаказы на депозитные счета коммерческих банков. Учитывая огромный объем государственных бюджетных средств и средств социальных внебюджетных фондов не трудно спрогнозировать, что буквально через год весь объем безналичных средств в экономике станет цифровым и у государства будет полный контроль над любыми безналичными операциями в стране, кроме оставшихся операций наличными средствами физическими лицами между собой или юридическим лицам, если не будет административных ограничений на оплату товаров и услуг наличными для юридических лиц.

Благодаря цифровому рублю станет возможным отслеживание и аудит финансовых потоков в режиме реального времени, что повысит эффективность использования государственных средств и обеспечит более справедливое распределение ресурсов. В следствии чего, цифровая валюта не только улучшит платёжную инфраструктуру и упростит финансовые операции, но и сыграет ключевую роль в укреплении финансовой дисциплины и борьбе с коррупцией в государственном секторе и в стране в целом.

Однако для успешной интеграции цифрового рубля в финансовую систему России необходима была прочная законодательная база. Именно поэтому в 2022 году параллельно с тестированием платформы началась разработка нормативно-правовых актов, которые должны были обеспечить правовую основу для функционирования цифрового рубля, гарантировать его безопасность и определить правила использования.

Федеральный закон от 27.06.2011 № 161-ФЗ «О национальной платёжной системе» устанавливает особенности совершения операций с цифровыми рублями.

Федеральный закон от 24.07.2023 № 340-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ» вносит необходимые изменения в целый ряд законодательных актов, обеспечивающих функционирование платформы и счетов цифрового рубля.

Положение Банка России от 23.08.2023 № 820-П «О платформе цифрового рубля» устанавливает требования к участникам и пользователям платформы цифрового рубля, порядок предоставления доступа к платформе цифрового рубля, виды счетов и операций с цифровыми рублями, порядок взаимодействия платформы цифрового рубля с платёжной системой Банка России и другие вопросы [11].

Разработка цифрового рубля началась в 2021 году, в декабре этого года был создан прототип платформы, который стал основой для дальнейших шагов. В 2022 году началось тестирова-

ние этого прототипа и разработка дорожной карты для внедрения, с учетом полученных результатов. Также в этот период велась разработка законодательства для правовой поддержки цифровой валюты. В августе 2023 года стартовало пилотирование операций с реальными цифровыми рублями для ограниченного круга клиентов 13 банков. В сентябре 2024 года пилот расширился, охватив до 9 тысяч человек и 1200 компаний [18]. Известно, что среди участников были крупные финансовые учреждения, такие как Альфа-Банк, ВТБ, Промсвязьбанк, Росбанк, Газпромбанк и Совкомбанк [17].

В тоже время ЦБ планирует ограничить объем цифрового счета суммой 300 тыс. руб., чтобы не было большого оттока ликвидности с депозитов коммерческих банков на счета цифровые, тем самым лишая цифровой счет главного преимущества наличных платежей – возможность расчетов между физическими лицами и между физическим и юридическим лицом любой суммой платежей, что можно было бы сделать, например, при покупке автомобилей и недвижимости с использованием схемы безопасной сделки – перечисления суммы на счет продавца после перерегистрации имущества на покупателя.

Поскольку явных преимуществ цифрового счета по сравнению с наличными платежами в разработанном законодательстве и разъяснительных материалах ЦБ пока что не просматривается, то широкое внедрение цифрового рубля может привести к его неприятию населением и хороший проект может оказаться нереализованным в полной мере. Авторы считают необходимым дальнейшую доработку возможностей цифрового счета и подробное информирование населения и организаций в рамках проекта финансовой грамотности и в средствах массовой информации и только после этого начинать его широкое внедрение.

Литература

1. Балашев Н.Б., Гапонов С.В. Развитие цифровых денег: криптовалюты и электронные деньги. Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2021. – № 02 (февраль). – С. 112–118. [Электронный ресурс]: <http://e-koncept.ru/2021/213003.htm> (дата обращения: 20.04.2025).
2. Денежная масса Китая М0 [Электронный ресурс] Trading Economics <https://ru.tradingeconomics.com/china/money-supply-m0> (дата обращения: 16.03.2025).
3. Денежная масса Китая М2 [Электронный ресурс] Trading Economics <https://ru.tradingeconomics.com/china/money-supply-m2>
4. Денежная масса (национальное определение). Банк России. Статистика. [Электронный ресурс] <https://cbr.ru/statistics/ms/> (дата обращения: 20.04.2025).
5. Денежная масса Нигерии М0 [Электронный ресурс] Trading Economics <https://tradingeconomics.com/nigeria/money-supply-m0> (дата обращения: 16.03.2025).
6. Денежная масса Нигерии М2 [Электронный ресурс] Trading Economics <https://tradingeconomics.com/nigeria/money-supply-m2> (дата обращения: 16.03.2025).
7. Денежная масса России М0 [Электронный ресурс] Trading Economics <https://ru.tradingeconomics.com/russia/money-supply-m0> (дата обращения: 16.03.2025).
8. Денежная масса России М2 [Электронный ресурс] Trading Economics <https://ru.tradingeconomics.com/russia/money-supply-m2> (дата обращения: 16.03.2025).
9. Денежная масса Швеции М0 [Электронный ресурс] Trading Economics <https://ru.tradingeconomics.com/sweden/money-supply-m0> (дата обращения: 16.03.2025).
10. Денежная масса Швеции М2 [Электронный ресурс] Trading Economics <https://ru.tradingeconomics.com/sweden/money-supply-m2> (дата обращения: 16.03.2025).
11. Документы по цифровому рублю // [Электронный ресурс] // Банк России // https://cbr.ru/fintech/dr/doc_dr/rules_dr/ (дата обращения: 16.03.2025).
12. Кулаева Е. К., Туралева А.И., Калимонов И.К. Китайский опыт создания цифровой национальной валюты // Казанский вестник молодых учёных. 2022 [Электронный ресурс] // Киберленинка// <https://cyberleninka.ru/article/n/kitayskiy-opyt-sozdaniya-tsifrovoy-natsionalnoy-valyuty> (дата обращения: 16.03.2025).
13. Операции, совершенные на территории России с использованием платежных карт, эмитированных российскими кредитными организациями, Банком России и банками-нерезидентами. Банк России. Статистика. [Электронный ресурс] <https://cbr.ru/search/?Text=Операции%2C+совершенные+на+территории+России+с+использованием+платежных+карт+%26amp;Category=Any&Time=Any&DateFrom=> (дата обращения 20.04.2025).
14. Пять замечаний о цифровой валюте Центрального банка Нигерии// [Электронный ресурс] // Международный валютный фонд // <https://www.imf.org/en/News/Articles/2021/11/15/na111621-five-observations-on-nigerias-central-bank-digital-currency> (дата обращения: 16.03.2025).
15. СБП: основные показатели. Банк России. [Электронный ресурс] https://cbr.ru/analytics/nps/sbp/1_2024/ (дата обращения 20.04.2025)
16. Финансовая разведка оценила в \$20 трлн объем теневой экономики в России // [Электронный ресурс] // РосБизнесКонсалтинг // <https://www.rbc.ru/economics/22/02/2019/5c6c16d99a79477be70257ee> (дата обращения: 16.03.2025).
17. ЦБ в 2025 году включит в пилот по цифровому рублю еще 14–15 банков // [Электронный ресурс] // Интерфакс // <https://www.interfax.ru/business/987223> (дата обращения: 16.03.2025).
18. Цифровой рубль // [Электронный ресурс] // Банк России // <https://cbr.ru/fintech/dr/> (дата обращения: 16.03.2025).

19. E-krona // [Электронный ресурс] // Sveriges Riksbank // <https://www.riksbank.se/en-gb/payments-cash/e-krona/> (дата обращения: 16.03.2025).

DIGITALIZATION OF THE MONEY SUPPLY

Balashev N.B., Dunaeva V.I., Zhigunova N.V., Stratichuk D.R.

Financial University under the Government Russian Federation (Tula branch)

The article indicates that in the context of the emergence of new payment technologies and new types of electronic money, including digital, it is necessary to develop a new scientifically based classification of forms and types of money. The authors propose to use the historically established classification of money into forms by material attribute into cash and non-cash, and to classify the digital ruble as a digital type of electronic non-cash money. The work presents a tabular view of the proposed classification, which reflects almost all types of money known to date.

The article analyzes the state of monetary systems of foreign countries implementing the process of introducing digital currencies and compares them with the structure of the monetary system of the Russian Federation. An analysis of the impact of new payment instruments on the dynamics of the share of cash in the total money supply in the Russian Federation is presented. A conclusion is made about the insufficient degree of readiness of the structure of the money supply and the digital ruble project itself for implementation in our country.

Keywords: classification of forms and types of money, share of cash money supply, digital currency, digital ruble platform.

References

1. Balashev N.B., Gaponov S.V. Development of digital money: cryptocurrencies and electronic money. Scientific and methodological electronic journal "Concept". – 2021. – No. 02 (February). – P. 112–118. [Electronic resource]: <http://e-koncept.ru/2021/213003.htm> (accessed on: 04/20/2025).
2. China's money supply M0 [Electronic resource] Trading Economics <https://ru.tradingeconomics.com/china/money-supply-m0> (accessed on: 03/16/2025).
3. China's money supply M2 [Electronic resource] Trading Economics <https://ru.tradingeconomics.com/china/money-supply-m2>
4. Money supply (national definition). Bank of Russia. Statistics. [Electronic resource] <https://cbr.ru/statistics/ms/> (date of access: 20.04.2025).
5. Money supply of Nigeria M0 [Electronic resource] Trading Economics <https://tradingeconomics.com/nigeria/money-supply-m0> (date of access: 16.03.2025).

6. Money supply of Nigeria M2 [Electronic resource] Trading Economics <https://tradingeconomics.com/nigeria/money-supply-m2> (date of access: 16.03.2025).
7. Money supply of Russia M0 [Electronic resource] Trading Economics <https://ru.tradingeconomics.com/russia/money-supply-m0> (date of access: 16.03.2025).
8. Money supply of Russia M2 [Electronic resource] Trading Economics <https://ru.tradingeconomics.com/russia/money-supply-m2> (date of access: 16.03.2025).
9. Money supply of Sweden M0 [Electronic resource] Trading Economics <https://ru.tradingeconomics.com/sweden/money-supply-m0> (date of access: 16.03.2025).
10. Money supply of Sweden M2 [Electronic resource] Trading Economics <https://ru.tradingeconomics.com/sweden/money-supply-m2> (date of access: 16.03.2025).
11. Documents on the digital ruble // [Electronic resource] // Bank of Russia // https://cbr.ru/fintech/dr/doc_dr/rules_dr/ (date of access: 16.03.2025).
12. Kulaeva E.K., Turaleva A.I., Kalimonov I.K. Chinese experience in creating a digital national currency // Kazan Bulletin of Young Scientists. 2022 [Electronic resource] // Cyberleninka // <https://cyberleninka.ru/article/n/kitayskiy-opyt-sozdaniya-tsifrovoy-natsionalnoy-valyuty> (date of access: 03/16/2025).
13. Transactions made on the territory of Russia using payment cards issued by Russian credit institutions, the Bank of Russia and non-resident banks. Bank of Russia. Statistics. [Electronic resource] <https://cbr.ru/search/?Text=Операция%2C+мощные+на+территории+России+с+испускание+платежных+кард+&Category=Any&Time=Any&DateFro> (date of access: 20.04.2025).
14. Five observations on the digital currency of the Central Bank of Nigeria// [Electronic resource] // International Monetary Fund // <https://www.imf.org/en/News/Articles/2021/11/15/na111621-five-observations-on-nigerias-central-bank-digital-currency> (date of access: 16.03.2025).
15. SBP: main indicators. Bank of Russia. [Electronic resource] https://cbr.ru/analytics/nps/sbp/1_2024/ (date of access: 04/20/2025).
16. Financial intelligence estimated the volume of the shadow economy in Russia at \$20 trillion // [Electronic resource] // RosBusinessConsulting // <https://www.rbc.ru/economics/22/02/2019/5c6c16d99a79477be70257ee> (date of access: 03/16/2025).
17. In 2025, the Central Bank will include another 14–15 banks in the digital ruble pilot // [Electronic resource] // Interfax // <https://www.interfax.ru/business/987223> (date of access: 03/16/2025).
18. Digital ruble // [Electronic resource] // Bank of Russia // <https://cbr.ru/fintech/dr/> (date of access: 16.03.2025).
19. E-krona // [Electronic resource] // Sveriges Riksbank // <https://www.riksbank.se/en-gb/payments-cash/e-krona/> (date of access: 16.03.2025).

Отраслевые особенности финансирования предприятий индустрии обращения с отходами

Демурчева Марианна Нугзариевна,

аспирант кафедры «Финансы и кредит», Государственный университет управления

E-mail: mariannademur@mail.ru

В статье рассматриваются ключевые аспекты финансирования предприятий индустрии обращения с отходами с учетом их отраслевой специфики. Проведен комплексный анализ существующего механизма финансового обеспечения, исследованы его основные проблемы, включая высокие капитальные затраты и сложности с привлечением инвестиций.

На основе проведенного анализа разработаны рекомендации по совершенствованию механизма финансового обеспечения предприятий отрасли. Предложены конкретные меры по внедрению унифицированных финансовых моделей, оптимизации системы тарифов и развитию механизма мезонинного финансирования как альтернативного источника привлечения капитала.

Результаты исследования могут быть использованы при разработке стратегий развития предприятий индустрии обращения с отходами, совершенствовании нормативно-правовой базы в данной сфере и формировании новых инвестиционных механизмов для модернизации отрасли.

Практическая значимость исследования заключается в возможности непосредственного применения предложенных рекомендаций для повышения финансовой устойчивости предприятий отрасли и привлечения дополнительных инвестиций в сферу обращения с отходами.

Ключевые слова: финансовое обеспечение, обращение с отходами, мезонинное кредитование, инвестиции в сферу обращения с отходами, отраслевые особенности обращения с отходами.

Введение

В настоящее время мир сталкивается с необходимостью трансформации традиционной экономической модели. Линейная экономика уступает место экономике замкнутого цикла. Основная причина такого перехода заключается в чрезмерном количестве отходов, которые производит современная экономика. Эта проблема особенно остро стоит в контексте растущего потребления и промышленного производства, что приводит к серьезным экологическим последствиям и ухудшению состояния окружающей среды.

Суть преобразования заключается в том, чтобы создать экономическую систему, где отходы рассматриваются не как проблема, а как ресурс для повторного использования, что позволит снизить нагрузку на окружающую среду и обеспечить более устойчивое развитие общества.

Одной из важных составляющих экономики замкнутого цикла является индустрия обращения с отходами, представляющая собой систему взаимосвязанных процессов по управлению отходами от их образования до окончательной утилизации или обезвреживания. Развитие отходоперерабатывающей промышленности требует значительных инвестиций и совершенствования механизмов финансирования. Согласно расчетам экспертов Счетной палаты Российской Федерации, реализация проекта по созданию инфраструктуры обращения с твердыми коммунальными отходами (ТКО) оценивается в 428 миллиардов рублей [1].

Таким образом, актуальность данного исследования обусловлена потребностью в развитии индустрии управления отходами как основополагающего элемента экономики замкнутого цикла и необходимостью проведения дополнительных исследований для выявления специфических характеристик отрасли, влияющих на финансирование предприятий отрасли.

Учитывая вышеизложенное, цель исследования заключается в выявлении и систематизации специфических особенностей финансового обеспечения предприятий, функционирующих в сфере обращения с отходами, с учетом современных тенденций развития отрасли.

Поставленная цель обусловила необходимость решения следующих задач:

1. провести анализ отраслевых особенностей действующего механизма финансового обеспечения предприятий индустрии обращения с отходами;

2. выявить проблемы существующего механизма финансового обеспечения;
3. разработать рекомендации по совершенствованию механизма финансового обеспечения предприятий отрасли обращения с отходами.

Материалы и методы

Теоретическую базу исследования составляют публикации и научные труды в области управления инвестициями, финансового анализа и управления отходами. В исследовании использовались методы анализа, классификации, группировки, систематизации.

Литературный обзор

В процессе проведения анализа специфики функционирования исследуемой отрасли представляется методологически обоснованным осуществить ретроспективный анализ ее развития. Такой подход поможет понять, как формировалась отрасль и какие особенности приобрела в процессе своего становления. Развитие индустрии обращения с отходами представлено в научных публикациях таких ученых, как А.В. Шевчука [16], О.В. Улановой [14] и других.

Исторически формирование отрасли обращения с отходами происходило параллельно с развитием системы городского хозяйства. В России качественный скачок в развитии данной сферы произошел в 1998 году, когда был принят Федеральный закон № 89-ФЗ «Об отходах производства и потребления» [15]. Данный законодательный акт запустил процесс выделения системы управления отходами в отдельную отрасль экономики.

Развитие индустрии обращения с отходами регламентируется специальным отраслевым документом – Стратегией развития промышленности по обработке, утилизации и обезвреживанию отходов производства и потребления на период до 2030 года (далее – Стратегия), в которой обозначены ключевые цели и задачи отрасли, определены пути их достижения, расставлены приоритеты государственной политики и представлен поэтапный план формирования и долгосрочного функционирования предприятий по обработке, утилизации и обезвреживанию всех видов отходов производства и потребления, в том числе ТКО [10].

Результаты и обсуждение

Современная российская модель финансирования системы обращения с отходами предполагает разделение предприятий отрасли на производящих обращение с ТКО, с промышленными отходами (ПО) I–II классов опасности, с ПО III–IV классов опасности и отходами от использования товаров (ОИТ) (Рис. 1).

Процесс управления ТКО представляет собой регулируемую сферу обращения с отходами, находящуюся в ведении как Министерства природных ресурсов и экологии Российской Федера-

ции, так и региональных Министерств жилищно-коммунального хозяйства. Финансовое обеспечение осуществляется за счет платежей субъектов права собственности на ТКО, включая как физических, так и юридических лиц, которые производят оплату услуг региональных операторов по обращению с ТКО. Размер указанных платежей регламентируется едиными тарифами, расчет которых производится в соответствии с методическими рекомендациями по определению регулируемых тарифов в сфере обращения с ТКО, основами ценообразования в данной области и территориальными схемами обращения с отходами (ТОО) [6], [8].

В системе обращения с ТКО собственники имеют возможность выбора способа заключения договора: напрямую с региональным оператором или через управляющую компанию.

В структуре финансового обеспечения системы обращения с ТКО важную роль играют специальные инструменты: экологические и утилизационные сборы, которые подлежат обязательной уплате производителями и импортерами определенных категорий товаров и транспортных средств.

Данные финансовые ресурсы после прохождения процедуры бюджетного распределения поступают в систему обращения с ТКО в форме целевых бюджетных трансфертов.

В рамках действующего законодательства ПО и ОИТ не входят в сферу ответственности регионального оператора по обращению с ТКО. К данной категории отходов преимущественно относятся строительные материалы, образовавшиеся в результате проведения капитальных работ, а также отработанные смазочные материалы, включая моторное масло, изношенные автомобильные шины, электробытовую технику и электронные устройства.

Согласно установленным правовым нормам, производители и импортеры товаров обязаны обеспечивать утилизацию ОИТ в строгом соответствии с утвержденными нормативами и перечнем товаров и упаковки, который определяется Правительством Российской Федерации. Контроль и учет данных отходов осуществляется посредством единой федеральной государственной информационной системы учета ОИТ.

Субъекты хозяйственной деятельности, осуществляющие производство и импорт товаров, имеют возможность осуществлять утилизацию ОИТ двумя способами: либо посредством собственной инфраструктуры по обращению с ОИТ, либо путем заключения договорных отношений с юридическими лицами или индивидуальными предпринимателями, осуществляющими деятельность по утилизации ОИТ и внесенными в соответствующий реестр.

Финансирование мероприятий по обращению с ОИТ базируется на двух основных источниках: платежах собственников ОИТ и экологическом сборе, который является обязательным к уплате производителями и импортерами определенных групп товаров, не обеспечивающими самостоятельную утилизацию ОИТ.



Рис. 1. Современная модель финансирования системы обращения с отходами в Российской Федерации

Источник: Составлено автором на основании [15], [13]

В отличие от ТКО, ПО и ОИТ характеризуются более высокой степенью гомогенности состава, что обуславливает меньшую необходимость в комплексной сортировке и предварительной обработке данных категорий отходов [7]. При этом следует отметить, что ПО обладают повышенной токсичностью и представляют существенную угрозу экологической безопасности и здоровью человека. Процедура обращения

с ПО регламентируется посредством заключения специального договора с региональным оператором или иным хозяйствующим субъектом, имеющим соответствующую лицензию на осуществление деятельности в сфере обращения с отходами. Инициатива заключения договора возлагается на собственника ПО, и финансирование мероприятий по обращению с ПО осуществляется за его счет.

Важно отметить, что обращение с ПО и ОИТ не подпадает под систему тарифного регулирования.

Результаты исследования мнений ряда ученых свидетельствуют о недостаточной экономической эффективности отрасли управления отходами на территории Российской Федерации [10], [13], [11]. Анализ существующих экономических показателей также подтверждает, что данная сфера деятельности характеризуется недостаточным уровнем доходности (Рис. 2).

Предприятия, работающие в сфере обращения с отходами, выполняют важную экологическую функцию, поскольку занимаются переработкой промышленных и бытовых отходов. Их деятельность напрямую связана с охраной окружающей среды и рациональным использованием ресурсов. В связи с этим такие компании могут претендовать на особое «зеленое» финансирование, представляющее собой особый вид финансовой поддержки экологических проектов. В мировой практике оно предоставляется для реализации инициатив, направленных на защиту окружающей среды. Одним из ключевых направлений такого финансирования является организация процессов по переработке и утилизации различных видов отходов [18]. Таким образом, предприятия, занимающиеся обращением с отходами, не только выполняют важную природоохранную функцию, но и имеют доступ к специальным финансовым инструментам, поддерживающим их экологическую деятельность.

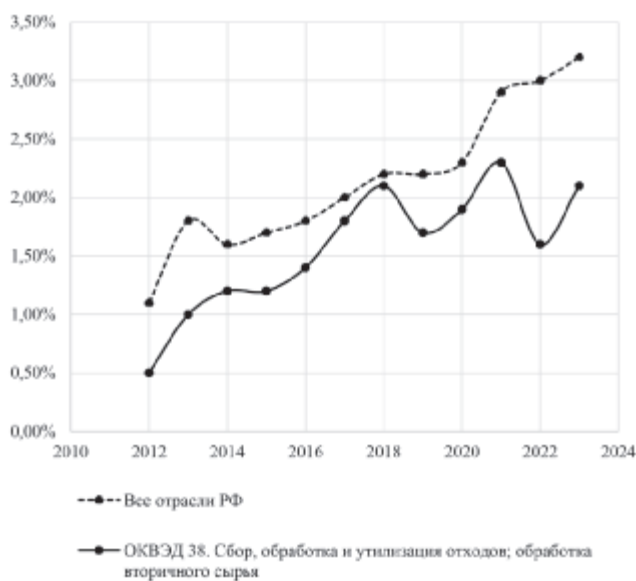


Рис. 2. Норма чистой прибыли предприятий отрасли обращения с отходами в 2012–2023 годах

Источник: Составлено автором на основании [12]

Согласно результатам научных исследований, в частности работы Путинцевой Н.А., выявлен дефицит производственных мощностей для переработки отсортированных отходов [9]. Данный факт свидетельствует о несоответствии существующей инфраструктуры обращения с отходами текущим потребностям, обусловленным возрастающим объемом образующихся отходов. В связи с выявленным дисбалансом возникает объективная необо-

димность в активизации инвестиционных процессов для формирования целостной промышленной системы управления отходами. Кроме того, в настоящее время наблюдается недостаточное привлечение частных инвестиций в данную отрасль. Это происходит из-за того, что инвесторы не уверены в получении ожидаемой прибыли от своих вложений. Основная проблема заключается в том, что сложно предсказать, насколько успешными будут инвестиционные проекты в этой сфере [17]. Такая ситуация создает серьезное препятствие для развития отрасли.

Анализ современной практики показывает: инвестиционные проекты в области управления отходами требуют существенного времени для достижения окупаемости, что подтверждается научными работами [2, 3]. Это обстоятельство также негативно влияет на развитие отрасли, создавая комплекс взаимосвязанных проблем:

1. снижение инвестиционной привлекательности, что приводит к дефициту финансирования инновационных проектов, тормозит развитие отрасли и внедрение современных технологий;
2. операционные ограничения вынуждают действующие предприятия отрасли сокращать расходы на модернизацию оборудования и внедрение новых технологий, что напрямую влияет на эффективность переработки отходов и качество предоставляемых услуг;
3. технологическое отставание становится неизбежным, так как замедляется внедрение современных методов управления отходами, что приводит к использованию менее эффективных технологий утилизации и негативно сказывается на состоянии окружающей среды;
4. экологические последствия, проявляющиеся в виде ухудшения качества окружающей среды из-за использования устаревших методов обработки отходов, создают дополнительную нагрузку на экосистему и здоровье населения.

Таким образом, длительный период окупаемости инвестиционных проектов в сфере управления отходами создает замкнутый круг проблем, требующих комплексного решения на государственном уровне.

Учитывая, что сфера обращения с отходами оказывает непосредственное влияние на качество окружающей среды и здоровье населения, можно сделать вывод о том, что индустрия обращения с отходами обладает высокой социальной значимостью, что, в свою очередь, обуславливает необходимость ее государственного регулирования.

Индустрия обращения с отходами является одной из наиболее капиталоемких отраслей современной экономики. Согласно положениям Стратегии, для обеспечения развития отрасли требуется привлечь инвестиционные средства в объеме 5 триллионов рублей [10]. Высокие первоначальные инвестиции создают существенные барьеры для развития данной сферы.

В современных условиях государственное регулирование сферы обращения с отходами харак-

теризуется активной поддержкой данного сектора экономики, при этом особое внимание уделяется управлению ТКО. Анализ экспертных оценок свидетельствует о наличии существенных барьеров в реализации государственной поддержки отрасли ТКО: отсутствие унифицированной методологии отбора приоритетных проектов для субсидирования, а также значительные сложности в привлечении частных инвестиций вследствие законодательных ограничений на индексацию тарифов и, как результат, недостаточной рентабельности вложений [5]. Тем не менее, комплексная оценка состояния отрасли демонстрирует наличие системных проблем, обусловленных отсутствием аналогичных механизмов поддержки для хозяйствующих субъектов, осуществляющих деятельность в сфере обращения с ПО и ОИТ.

Таким образом, ходе исследования был проведен анализ отраслевых особенностей действующего механизма финансового обеспечения предприятий индустрии обращения с отходами и выявлены его основные проблемы, что позволяет сделать следующие выводы:

1. модель отрасли, характеризующаяся смешанным типом управления, включающим элементы государственного регулирования;
2. система финансового обеспечения предприятий отрасли имеет сложную структуру финансирования, включающую различные уровни и источники поступления средств и характеризуется применением специфических финансовых инструментов: экологические и утилизационные сборы, а также тарифы на обращение с ТКО и ПО I–II классов опасности;
3. общественная значимость деятельности предприятий отрасли проявляется через реализацию экологических и социальных функций, направленных на устойчивое развитие территорий;
4. капиталоемкость производства требует значительных финансовых ресурсов для поддержания и развития производственной базы;
5. экономическая эффективность предприятий находится на относительно низком уровне;
6. инвестиционные параметры проектов демонстрируют удлинённые сроки достижения точки безубыточности и характеризуются повышенной степенью риска недостижения целевых показателей.

Представленные характеристики формируют уникальную финансово-экономическую модель функционирования предприятий отрасли обращения с отходами, требующую особого подхода к организации инвестиционного процесса, а выявленные проблемы позволяют предложить рекомендации по совершенствованию механизма финансового обеспечения предприятий отрасли обращения с отходами.

Инструментальную базу модернизации системы финансирования предприятий отрасли предлагается расширить посредством разработки унифицированных финансовых моделей, представляющих

собой комплексный аналитический инструментарий, учитывающий специфику различных производственных процессов в сфере управления отходами. Данные модели предполагают осуществление детального анализа денежных потоков, оценку эффективности использования ресурсного потенциала и прогнозирование результатов операционной деятельности хозяйствующих субъектов.

В качестве методологической основы формирования типовых финансовых моделей целесообразно использовать структурно-целевой анализ, обеспечивающий всестороннее отражение особенностей функционирования предприятий отрасли и каждого этапа процесса управления отходами. При разработке моделей необходимо рекомендовать возможность моделирования различных сценариев отраслевого развития, что позволит адаптировать механизмы финансирования под конкретные условия и потребности предприятий.

Основой таких моделей представляется оценка экономического эффекта от планируемых изменений, при этом особое значение приобретают параметры чистой приведенной стоимости и внутренней нормы рентабельности. Существенным преимуществом типовых финансовых моделей выступает их способность учитывать специфику различных видов деятельности в сфере обращения с отходами.

Практическая реализация типовых финансовых моделей позволит повысить эффективность использования финансовых ресурсов и управления денежными потоками, совершенствовать планирование инвестиционной деятельности, усилить контроль за расходованием средств и повысить прозрачности финансовой отчетности. В перспективе типовые финансовые модели могут стать основой для создания интегрированной информационной системы управления финансами в сфере обращения с отходами, позволяющей повысить эффективность принимаемых решений и обеспечивающей устойчивое развитие отрасли.

Совершенствование системы финансирования предприятий, функционирующих в сфере обращения с отходами, требует внедрения современных подходов к формированию тарифов. Перспективным решением представляется внедрение дифференцированных тарифов на обращение с ТКО в зависимости от объема и состава генерируемых отходов, что обеспечит более справедливое распределение финансовой нагрузки между потребителями, а также выступит стимулом для внедрения раздельного сбора отходов.

Параллельным направлением совершенствования тарифообразования предлагается внедрение гибкой тарифной сетки для ПО I–II классов опасности, учитывающей степень их опасности и сложность обработки и переработки. Данный подход позволит более точно отражать реальные затраты на утилизацию различных категорий отходов и стимулировать предприятия к правильной классификации и сортировке отходов на этапе их образования.

Практическое применение данной системы требует создания прозрачной методологии оценки характеристик отходов и разработки соответствующих расчетных формул для формирования тарифов. При этом важно предусмотреть механизмы контроля за корректностью классификации отходов и начисления платежей. Внедрение дифференцированных тарифов выступит значимым фактором развития отрасли обращения с отходами, позволит оптимизировать распределение финансовых потоков и повысить эффективность функционирования предприятий сектора.

Дополнительным инструментом совершенствования механизма финансового обеспечения предприятий отрасли, характеризующихся высокой капиталоемкостью и длительным сроком окупаемости проектов, может выступить мезонинное кредитование. Мезонинное кредитование представляет собой особый вид финансирования инвестиционных проектов, отличающийся высокой степенью адаптивности к условиям реализации долгосрочных инициатив [4]. Данный финансовый инструмент интегрирует в себе элементы как долгового, так и долевого финансирования, что обеспечивает его многофункциональность и гибкость в применении.

Специфика мезонинного кредитования заключается в возможности индивидуализации условий финансирования под конкретный проект. Ключевым преимуществом мезонинного кредитования выступает механизм отсрочки платежей до момента начала генерации прибыли проектом. Данная особенность существенно снижает финансовую нагрузку на заемщика в начальный период реализации инвестиционного проекта, что важно для проектов с длительным сроком окупаемости.

Эффективная реализация мезонинного финансирования отходоперерабатывающей отрасли предполагается через создание специализированного фонда и привлечение частных инвесторов посредством механизма совместного инвестирования. Приоритетными направлениями для мезонинного финансирования должны выступать: строительство новых перерабатывающих комплексов, реконструкция действующих производств, модернизацию сортировочного оборудования и развитие инфраструктуры для селективного сбора отходов.

Применение данного инструмента способствует увеличению частных капиталовложений, оптимизации государственных расходов, интенсификации инвестиционных процессов и укреплению финансовой стабильности организаций. Для его реализации потребуются создать всестороннюю систему поддержки с программами, страхованием рисков и информированием участников рынка. Для обеспечения безопасности при использовании этого инструмента важно внедрить систему строгого отбора проектов и страховых механизмов, установить контроль за процессами, что будет способствовать устойчивому развитию сектора обращения с отходами.

Использование мезонинного капитала может существенно расширить возможности финанси-

рования предприятий отрасли утилизации отходов, в первую очередь при реализации инвестиционных программ и модернизации оборудования.

Заключение

Таким образом, проведенный анализ и разработанные рекомендации по совершенствованию механизма финансового обеспечения предприятий отрасли обращения с отходами демонстрируют значительный потенциал для трансформации существующей системы финансирования. Реализация предложенных мер позволит достичь качественно нового уровня финансового обеспечения, что окажет эффект на развитие отрасли в целом.

Литература

1. Бюллетень Счетной палаты Российской Федерации, 2020, № 9 (274). Мусорная реформа – 158 с. [Электронный ресурс] // Счетная палата Российской Федерации – Режим доступа <https://ach.gov.ru/statements/byulleten-schetnoy-palaty-9-274-2020-g> (дата обращения: 19.04.2025).
2. Иванова, И.А. Инвестиции в сферу обращения с отходами: региональный аспект и эколого-экономическое обоснование целесообразности / И.А. Иванова, С.Г. Бусалова, Э.Р. Горчакова // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2021. – № 2(66).
3. Ковальчук, А.П. Организационно-экономический механизм реализации проектов переработки отходов для развития экономики замкнутого цикла / А.П. Ковальчук, К.А. Милорадов // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 7. – С. 2757–2768.
4. Мезонинное и акционерное финансирование // СБЕР Про [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.sberbank.ru/ru/legal/mez-finanse> (дата обращения: 22.03.2025).
5. Мусорная реформа в России: вопросы финансирования // ООО «Издательская группа «Закон» URL: https://zakon.ru/blog/2020/11/26/musornaya_reforma_v_rossii_voprosy_finansirovaniya (дата обращения: 18.11.2024).
6. Постановление Правительства РФ от 30.05.2016 № 484 (ред. от 27.01.2024) «О ценообразовании в области обращения с твердыми коммунальными отходами» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=465580> (Дата обращения: 16.04.2025).
7. Поцелуев, Н.В. Исследование отраслевого опыта и особенностей по обращению с промышленными отходами на примере регионов Российской Федерации и зарубежных стран с целью формирования системы использования вторичных ресурсов отраслей Отечественной промышленности / Н.В. Поцелуев // Вестник ГГУ. – 2023. – № 6. – С. 444–453.

8. Приказ ФАС от 21.11.2016 № 1638/16 (ред. от 25.02.2022) «Об утверждении методических указаний по расчету регулируемых тарифов в области обращения с твердыми коммунальными отходами» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=420684> (Дата обращения: 16.04.2025).
9. Путинцева, Н.А. Анализ проблем становления в России отрасли промышленности по обработке, утилизации и обезвреживанию отходов / Н.А. Путинцева // Стратегическое управление развитием цифровой экономики на основе умных технологий / под ред. А.В. Бабкина. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2021. – С. 287–309.
10. Распоряжение Правительства РФ от 25.01.2018 № 84-р (ред. от 13.10.2022) «Об утверждении Стратегии развития промышленности по обработке, утилизации и обезвреживанию отходов производства и потребления на период до 2030 года» [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_289114/549eef11ae953dc6e4261b88ed6d14f776df3203/ (дата обращения: 15.04.2025).
11. Ситников, Е.В. Инновационное развитие отрасли по обработке, утилизации и обезвреживанию отходов производства и потребления в России / Е.В. Ситников, О.Е. Рязанова // Экономическое возрождение России. – 2024. – № 2(80). – С. 141–153.
12. Сравнение финансового состояния фирмы с отраслевыми показателями и конкурентами [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.testfirm.ru/> (дата обращения: 31.12.2024).
13. Тютюкина, Е.Б. Развитие механизма финансирования системы обращения с ТКО: Монография / Е.Б. Тютюкина, А.М. Губернаторов, Т.Н. Седаш, Е.О. Степанова; под ред. Е.Б. Тютюкиной – М.: РУСАЙНС, 2022. – 202 с.
14. Уланова, О.В. Развитие «мусорной» отрасли в Европе / О.В. Уланова // Твердые бытовые отходы. – 2009. – № 10(40). – С. 52–59. – EDN NTMNAH.
15. Федеральный закон от 24.06.1998 № 89-ФЗ (ред. от 26.12.2024) «Об отходах производства и потребления» [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19109/ (Дата обращения: 15.04.2025).
16. Шевчук, А.В. Управление отходами в современной России: Монография / С.П. Анисимов, Я.В. Бакунев, О.Е. Медведева и др.; под ред. А.В. Шевчука – М., 2021. – 560 с.
17. Шкодинский, С.В. Анализ существующей в России системы поддержки инвестиционных проектов в сфере обработки и утилизации отходов / С.В. Шкодинский, И.Н. Рыкова, А.А. Юрьева // Вестник евразийской науки. – 2021. – Т. 13, № 5.

18. Шушкевич, А. «Зеленое» и устойчивое финансирование как перспективный механизм привлечения иностранных инвестиций в Республику Беларусь / А. Шушкевич // Банковский вестник. – 2022. – № 3(704). – С. 24–35.

SECTOR-SPECIFIC FEATURES OF FINANCING WASTE MANAGEMENT ENTERPRISES

Demurcheva M.N.

State University of Management

The article examines the key aspects of financing enterprises in the waste management industry, taking into account their industry specifics. A comprehensive analysis of the existing financial support mechanism has been carried out, its main problems have been investigated, including high capital costs and difficulties in attracting investments.

Based on the analysis, recommendations have been developed to improve the financial support mechanism for industry enterprises. Specific measures are proposed to introduce unified financial models, optimize the tariff system, and develop a mezzanine financing mechanism as an alternative source of capital attraction.

The research results can be used in developing strategies for the development of waste management enterprises, improving the regulatory framework in this area and forming new investment mechanisms for the modernization of the industry.

The practical significance of the study lies in the possibility of direct application of the proposed recommendations to increase the financial stability of industry enterprises and attract additional investments in the field of waste management.

Keywords: financial support, waste management, mezzanine lending, investments in waste management, industry-specific waste management.

References

1. Bulletin of the Accounts Chamber of the Russian Federation, 2020, No. 9 (274). Garbage reform – 158 p. [Electronic resource] // Accounts Chamber of the Russian Federation – Access mode <https://ach.gov.ru/statements/byulleten-schetnoy-palaty-9-274-2020-g> (accessed: 19.04.2025).
2. Ivanova, I.A. Investments in waste management: regional aspect and environmental and economic justification of feasibility / I.A. Ivanova, S.G. Busalova, E.R. Gorchakova // Regional Economics and Management: electronic scientific journal. – 2021. – No. 2 (66).
3. Kovalchuk, A.P. Organizational and economic mechanism for the implementation of waste recycling projects for the development of a closed-loop economy / A.P. Kovalchuk, K.A. Miloradov // Creative Economy. – 2022. – Vol. 16, No. 7. – Pp. 2757–2768.
4. Mezzanine and equity financing // SBER Pro [Electronic resource] – Access mode: https://www.sberbank.ru/ru/legal/mez_finance (date of access: 03/22/2025).
5. Garbage reform in Russia: financing issues // ООО “Izdatel'skaya gruppa “Zakon” URL: https://zakon.ru/blog/2020/11/26/musornaya_reforma_v_rossii_voprosy_finansirovaniya (date of access: 11/18/2024).
6. Resolution of the Government of the Russian Federation of 05/30/2016 No. 484 (as amended on 01/27/2024) “On pricing in the field of municipal solid waste management” [Electronic resource] – Access mode: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=465580> (date of access: 04/16/2025).
7. Potseluev, N.V. Study of industry experience and features of industrial waste management using the example of regions Russian Federation and foreign countries in order to form a system for using secondary resources of the domestic industry / N.V. Potseluev // Bulletin of GSU. – 2023. – No. 6. – P. 444–453.
8. FAS Order of 21.11.2016 No. 1638/16 (as amended on 25.02.2022) “On approval of guidelines for calculating regulated tariffs in the field of municipal solid waste management” [Electronic resource] – Access mode: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=420684> (Accessed: 16.04.2025).
9. Putintseva, N.A. Analysis of the problems of formation in Russia of the industry for processing, recycling and disposal of waste /

N.A. Putintseva // Strategic management of the development of the digital economy based on smart technologies / edited by A.V. Babkin. – St. Petersburg: POLYTECH-PRESS, 2021. – P. 287–309. 10. Order of the Government of the Russian Federation of 01/25/2018 No. 84-r (as amended on 10/13/2022) “On approval of the Strategy for the development of the industry for the processing, recycling and disposal of production and consumption waste for the period up to 2030” [Electronic resource]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_289114/549eef11ae953dc6e4261b88ed6d14f776df3203/ (date of access: 15.04.2025).

11. Sitnikov, E.V. Innovative development of the industry for processing, recycling and disposal of production and consumption waste in Russia / E.V. Sitnikov, O.E. Ryazanova // Economic revival of Russia. – 2024. – No. 2 (80). – P. 141–153.
12. Comparison of the financial condition of the company with industry indicators and competitors [Electronic resource] – Access mode: <https://www.testfirm.ru/> (date of access: 31.12.2024).
13. Tyutyukina, E.B. Development of the financing mechanism for the MSW management system: Monograph / E.B. Tyutyukina,

A.M. Gubernatorov, T.N. Sedash, E.O. Stepanova; edited by E.B. Tyutyukina – M.: RUSAINS, 2022. – 202 p.

14. Ulanova, O.V. Development of the “garbage” industry in Europe / O.V. Ulanova // Municipal solid waste. – 2009. – No. 10 (40). – P. 52–59. – EDN NTMHAX.
15. Federal Law of June 24, 1998 No. 89-FZ (as amended on December 26, 2024) “On Production and Consumption Waste” [Electronic resource] – Access mode: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19109/ (Accessed: April 15, 2025).
16. Shevchuk, A.V. Waste Management in Modern Russia: Monograph / S.P. Anisimov, Ya.V. Bakunov, O.E. Medvedeva et al.; edited by A.V. Shevchuk – M., 2021. – 560 p.
17. Shkodinsky, S.V. Analysis of the existing system of support for investment projects in the field of waste processing and disposal in Russia / S.V. Shkodinsky, I.N. Rykova, A.A. Yuryeva // Bulletin of Eurasian Science. – 2021. – Vol. 13, No. 5.
18. Shushkevich, A. “Green” and sustainable financing as a promising mechanism for attracting foreign investment in the Republic of Belarus / A. Shushkevich // Banking Bulletin. – 2022. – No. 3 (704). – P. 24–35.

Индекс RGBI как опережающий индикатор предстоящих решений Банка России по ключевой ставке

Дзуцева Лионелла Тамерлановна,

независимый исследователь

E-mail: 216411@edu.fa.ru

В статье исследуется взаимосвязь между индексом государственных облигаций Российской Федерации RGBI и решениями Банка России по ключевой ставке. Автор анализирует динамику индекса RGBI как потенциального индикатора, способного предсказать изменения монетарной политики, и корреляцию между динамикой данных показателей. На основе эмпирических данных и статистических методов обосновывается тезис о том, что колебания индекса RGBI могут отражать ожидания рынка относительно будущих решений регулятора. Результаты исследования имеют практическое значение для инвесторов, финансовых аналитиков, позволяя лучше прогнозировать изменения ключевой ставки и адаптировать свои стратегии на финансовом рынке.

Ключевые слова: RGBI, российский индекс государственных облигаций, ключевая ставка Банка России, прогнозирование, монетарная политика, финансовый рынок, корреляция, опережающий индикатор.

Состав участников финансовых рынков, их структура и инструментарий в XXI веке претерпели кардинальные изменения, а требуемая скорость принятия инвестиционных решений на них повысилась. При этом существенное влияние на выбор оказывает не только динамично меняющаяся инвестиционная среда, но и комплекс неэкономических факторов и установок [1].

В этих условиях принятие грамотных инвестиционных решений требует проведения обстоятельного анализа обращающихся на рынке альтернативных финансовых инструментов прежде всего с точки зрения их доходности, риска и ликвидности. Особое место в этом процессе занимает прогнозирование ключевых индикаторов финансового рынка, оказывающих существенное влияние на инвестиционную привлекательность обращающихся на нем финансовых инструментов. Одним из ключевых сегментов финансового рынка традиционно является сегмент долговых обязательств, в особенности – государственных ценных бумаг, выполняющих мощную индикативную функцию.

В нашей стране рынок долговых инструментов представлен множеством различных ценных бумаг, одними из которых являются облигации федерального займа (ОФЗ), выпущенные Министерством финансов Российской Федерации и обладающие наибольшей ликвидностью. Соответственно, данный вид облигаций является наиболее надежным среди других финансовых инструментов, так как обязательства по ним исполняются государством, а риск дефолта менее вероятен, чем при покупке корпоративных облигаций.

Для сравнения доходностей облигаций с альтернативными вариантами инвестирования используются различные индексы облигаций, одним из которых является индекс государственных облигаций RGBI. Индекс RGBI (Russian Government Bond Index) – это главный индикатор российского рынка облигаций, демонстрирующий изменения рыночной цены на корзину из ОФЗ с фиксированным купоном [2]. Индекс состоит из наиболее ликвидных ОФЗ, следовательно, изменения их цены влечет собой изменение значения индекса. При этом индекс RGBI фиксирует только изменение чистых цен облигаций, не учитывая накопленный купонный доход (НКД).

Существует также индекс RGBITR (Russian Government Bond Index total return), который включает в себя не только изменение цен, но и купонные выплаты. Для анализа текущей доходности облигаций этот индекс более эффективен, но при прогнозировании рыночной ситуации следует ориентиро-

ваться на индекс RGBI. Индикатор рассчитывается в режиме реального времени методом совокупного дохода, который включает в себя изменение стоимости ОФЗ и НКД при реинвестировании купонных выплат, и методом чистых цен, представленный изменением стоимости ОФЗ без учета НКД [3]. По итогам расчета методом чистых цен выводится индекс RGBI, а методом совокупного дохода – индекс RGBITR. Расчет производится по следующей формуле:

$$PI_n = PI_{n-1} \times \frac{\sum_{i=1}^N \frac{P_{i,n}}{100} \times FV_{i,n} \times N_{i,n} \times W_{i,n}}{\sum_{i=1}^N \frac{P_{i,n-1}}{100} \times FV_{i,n-1} \times N_{i,n} \times W_{i,n}}$$

где PI_n – значение ценового индекса в момент времени n ; $P_{i,n}$ – средневзвешенная цена облигации i -го выпуска, выраженная в процентах от номинала; $FV_{i,n}$ – номинал облигации i -го выпуска в момент времени n , выраженный в рублях; $N_{i,n}$ – объем i -го выпуска облигаций в момент времени n , выраженный в штуках ценных бумаг; $W_{i,n}$ – коэффициент, ограничивающий долю капитализации i -го эмитента облигации, равен 1 для всех выпусков ОФЗ.

Для того, чтобы доход от инвестирования в облигации был высоким и приемлемым для инвестора, доходность по данному финансовому инструменту должна быть выше ключевой ставки Банка России. Ключевая ставка – это минимальный процент, под который Банк России может предоставлять кредитование коммерческим банкам и принимать денежные средства на депозит [4]. Соответственно, при ее повышении облигации с низким постоянным доходом становятся менее привлекательными для инвестиционного портфеля, что приводит к их продаже и снижению индекса государственных облигаций. Если Банк России снижает ставку, спрос на государственные облигации растет вместе с индексом. Также на значение индекса влияют зарубежные инвесторы и их ожидания относительно рыночной ситуации, так как при повышении их активности курс национальной валюты стабилизируется.

Рассмотрим динамику изменения индекса RGBI за последние три года и факторы, влияющие на нее (рис. 1). На приведенном графике можно наблюдать резкое снижение индекса в 2022 году, которое было связано с повышением ключевой ставки с 9,5 до 20%, а также с масштабной продажей ОФЗ иностранными инвесторами ввиду возможного последующего усиления конфликта, санкциями со стороны других стран и опасением дефолта на рынке государственного долга. В 2024 году индекс RGBI снизился почти на 12%, до минимального уровня за два года, в связи с ужесточением денежно-кредитной политики, поскольку во второй половине года ключевая ставка была повышена с 16 до 21%. Но уже 13 февраля 2025 года индекс достиг отметки в 106,46 пунктов после переговоров президентов Российской Федерации и США, а также ввиду положительных ожиданий по сохранению ставки на ближайшем заседании.

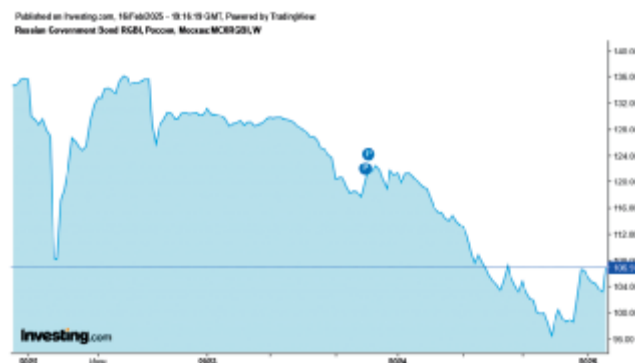


Рис. 1. Динамика индекса RGBI за 2022–2025 годы [5]

Анализ динамики индекса RGBI важен не только для инвесторов, но и для регулятора, так как данный показатель свидетельствует об экономической ситуации в стране. В связи с этим, индекс имеет прямое влияние на принятие решений о ключевой ставке. Если индекс RGBI снижается, что означает снижение доходности по государственным облигациям и оттока капитала из долгового рынка, вызванное обеспокоенностью инвесторов состоянием экономики и, следовательно, оттоком капитала из долгового рынка, Банк России может принять решение о снижении ключевой ставки, что приведет к росту экономики и уменьшению ставок по кредитованию.

Для подтверждения взаимосвязи индикаторов также была построена эконометрическая модель, где ключевая ставка Банка России – переменная Y , а индекс RGBI – переменная X . Ориентируясь на график зависимой переменной с экзогенным фактором, можно сделать вывод о наличии обратной зависимости, иными словами – увеличение ключевой ставки влечет за собой уменьшение индекса RGBI (рис. 2). Коэффициент корреляции, отражающий степень взаимосвязи двух переменных, равен $-0,92$. Значение коэффициента ближе к -1 , следовательно, имеет место сильная корреляционная связь, а отрицательное значение говорит об отрицательной линейной зависимости.

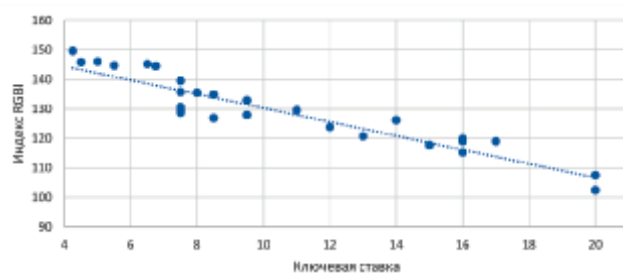


Рис. 2. Диаграмма рассеяния между ключевой ставкой Банка России (Y) и индексом RGBI (X) [6]

Индекс RGBI отражает ожидания инвесторов и других участников финансового рынка. Увеличение значения индекса свидетельствует о заинтересованности трейдеров в федеральных облигациях, так как инвесторы активно покупают облигации, что приводит к растущему тренду по RGBI. Если индекс снижается, происходит отток денежных средств с рынка государственных ценных бумаг.

Б.А. Демильханова и А.А. Сулейманов в своем исследовании также отметили, что «в условиях

снижения ключевой ставки отмечено повышение рыночных цен на долговые инструменты на биржевом рынке, означающее падение их доходности к погашению» [7]. В связи с тем, что индекс отражает состояние экономической активности населения и рыночные ожидания, множество инвесторов и финансовых аналитиков используют данные индекса для прогнозирования будущих решений Банка России по ключевой ставке.

Е.Е. Мухорчева в своей работе также выявила тесную зависимость между доходностью облигаций и ключевой ставкой, что подтверждает обозначенные выше выводы о том, что снижение ключевой ставки, а затем и других рыночных ставок, приводит к росту доходности государственных облигаций [8].

В марте 2024 года индекс RGBI впервые с апреля 2022 года опустился до отметки 115 б.п. (см. рис. 1). Следовательно, ожидания инвесторов по ключевой ставке, заседание по которой состоялось 22 марта 2022 года, не были положительными. Помимо ожиданий сохранения ставки на таком же высоком уровне были также пересмотрены перспективы ее снижения, т.е. риторика Банка России оказалась достаточно жесткой. Стало известно и о том, что цикл высоких ставок в ближайшие месяцы не завершится. В результате, на заседании Банка России было объявлено о сохранении ставки на уровне 16% [9].

Индекс RGBI может использоваться в качестве опережающего индикатора предстоящих решений Банка России по ключевой ставке по следующим причинам.

1. Связь с инфляцией. Доходность государственных облигаций тесно связана с инфляционными ожиданиями. Рост доходности может свидетельствовать о повышении инфляционных ожиданий, что может побудить Банк России повысить ключевую ставку.
2. Связь с политикой Банка России: изменение доходности RGBI может указывать на намерения Банка России увеличить ключевую ставку.

Также данный индекс применяют для прогнозирования доходностей финансовых инструментов, связанных со ставкой Ruonia, которая показывает стоимость денег в российской экономике [10]. К таким инструментам относят облигации с переменной купоном и фьючерсы. Если ставка Ruonia ниже ключевой ставки Банка России, то у коммерческих банков есть возможность для кредитования физических и юридических лиц с помощью дополнительных финансовых резервов. Следовательно, индекс оказывает влияние и на ставку Ruonia, которая тесно связана и схожа с ключевой ставкой Банка России.

Стоит отметить, что в прогнозировании ключевой ставки с помощью индекса RGBI существуют некоторые ограничения. Так как в состав данного индекса включены только 24 выпуска облигаций федерального займа, точно предсказать предстоящие решения Банка России невозможно. Для более точного результата необходим глубокий анализ

состава и структуры индекса, так как следует понимать, какие именно ОФЗ в большей степени повлияли на какие-либо резкие колебания значения индекса RGBI. На решения Банка России по ключевой ставке также могут влиять и другие факторы, такие как экономический рост, валютный курс, внешнеэкономическая конъюнктура и геополитическая ситуация, которые тоже необходимо учитывать в прогнозе.

Таким образом, рассмотрев динамику изменения индекса RGBI за последние три года, стоит отметить длительное снижение индекса. В связи с длительным сохранением ключевой ставки на высоком уровне в настоящий период времени облигации федерального займа пока не обладают высокой привлекательностью для инвесторов. Более того, при анализе взаимосвязи между индексом RGBI и ключевой ставкой Банка России важно учитывать двусторонний характер этой зависимости. Хотя индекс действительно отражает состояние долгового рынка и может учитываться регулятором при принятии решений, первичным фактором остается ключевая ставка как основной инструмент денежно-кредитной политики.

В краткосрочной перспективе именно изменения ключевой ставки вызывают реакцию индекса RGBI, что подтверждается динамикой последнего периода, когда рост ставки в ответ на инфляционное давление приводил к снижению значений индекса. Однако в среднесрочном горизонте индекс может служить ценным индикатором для прогнозирования будущих решений регулятора, так как он аккумулирует рыночные ожидания и текущие условия на долговом рынке.

Таким образом, индекс RGBI в первую очередь реагирует на уже принятые решения по ключевой ставке, во вторую очередь он может рассматриваться как прогнозный индикатор будущих изменений денежно-кредитной политики, агрегируя и отражая ожидания и видение участников финансового рынка относительно значения ключевой ставки, которое может быть установлено Банком России, а также ее дальнейшей динамики.

Литература

1. Артемьев Н.В., Маковецкий М.Ю., Пятанов И.А. Основные подходы к принятию ответственных инвестиционных решений в рамках профессионального управления финансовыми активами клиентов // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2022. – № 3 (42). – С. 24–31.
2. Индекс гособлигаций RGBI. // БКС Экспресс: официальный сайт. [Электронный ресурс]. – URL: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/indeks-rgbichto-oznachaet-i-zachem-za-nim-slediat-investory> (дата обращения: 15.02.2025).
3. Схема индексов облигаций. // Мосбиржа: официальный сайт. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.moex.com/a6473?ysclid=lva910ntbz923774255> (дата обращения: 15.02.2025).

4. Денежно-кредитная политика. // Центральный Банк Российской Федерации: официальный сайт. [Электронный ресурс]. – URL: https://cbr.ru/dkp/objective_and_principles/ (дата обращения: 16.02.2025).
5. Официальный сайт котировок Investing.com. [Электронный ресурс]. – URL: <https://ru.investing.com/indices/russian-government-bond-rgbi-chart> (дата обращения: 16.02.2025).
6. Investing.com. Доходность облигации Россия 10-летние. – URL: <https://ru.investing.com/rates-bonds/russia-10-year-bond-yield-historical-data> (дата обращения: 17.02.2025).
7. Демильханова Б.А., Сулейманов А.А. Индексы облигаций федерального займа и ключевая ставка Банка России: оценка взаимосвязей // Актуальные исследования и разработки в области социально-экономических наук: Материалы III Международной научно-практической конференции (29 апреля 2022 г.) / под общ. ред. Е.А. Назарова. – Казань, 2022. – С. 86–91.
8. Мухорчева Е.Е. Зависимость доходности государственных облигаций Российской Федерации от ключевой ставки Банка России // Бизнес и общество. – 2024. – № 1 (41). [Электронный ресурс]. – URL: http://business-society.ru/2024/141-2/95_mukhorcheva.pdf. – дата публикации: 24.03.2024 (дата обращения: 18.02.2025).
9. Решения по денежно-кредитной политике. // Центральный Банк Российской Федерации: официальный сайт. [Электронный ресурс]. – URL: https://cbr.ru/dkp/mp_dec/ (дата обращения: 18.02.2025).
10. Ставка RUONIA (Ruble Overnight Index Average). // Центральный Банк Российской Федерации: официальный сайт. [Электронный ресурс]. – URL: https://cbr.ru/hd_base/ruonia/ (дата обращения: 17.02.2025).

RGBI INDEX AS A LEADING INDICATOR OF THE FORTHCOMING DECISIONS OF THE BANK OF RUSSIA ON THE KEY RATE

Dzutseva L.T.

Independent researcher

The article studies the relationship between the RGBI index (index of government bonds of the Russian Federation) and the decisions

of the Bank of Russia on the key rate. The author analyzes the dynamics of RGBI index as a potential indicator capable of predicting changes in monetary policy and the correlation between the dynamics of these indicators. Based on empirical data and statistical methods, it is demonstrated that fluctuations in the RGBI index can reflect market expectations regarding future decisions of the regulator. The results of the study are of practical importance for investors, financial analysts, allowing to better predict changes in the key rate and adapt strategies in the financial market.

Keywords: RGBI, Russian government bond index, key rate of the Bank of Russia, forecasting, monetary policy, financial market, correlation, leading indicator.

References

1. Artemyev N.V., Makovetskiy M.Yu., Pyatanov I.A. Basic approaches to making responsible investment decisions in the framework of professional management of financial assets of clients // Bulletin of Moscow Witte University. Series 1: Economics and Management. – 2022. – № 3 (42). – Pp. 24–31.
2. RGBI Government Bond Index. // BKS Express: official website. [Electronic resource]. – URL: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/indeks-rgbi-cto-oznachaet-i-zachem-zanim-slediat-investory> (date of request: 15.02.2025).
3. The scheme of bond indices. // Moscow Exchange: official website. [Electronic resource]. – URL: https://www.moex.com/a6473?ysclid=lva910ntbz_923774255 (date of request: 15.02.2025).
4. Monetary policy. // Central Bank of the Russian Federation: official website. [Electronic resource]. – URL: https://cbr.ru/dkp/objective_and_principles/ (date of request: 16.02.2025).
5. Official quotation website Investing.com. [Electronic resource]. – URL: <https://ru.investing.com/indices/russian-government-bond-rgbi-chart> (date of request: 16.02.2025).
6. Investing.com. The yield of Russia 10-year bonds. – URL: <https://ru.investing.com/rates-bonds/russia-10-year-bond-yield-historical-data> (date of request: 17.02.2025).
7. Demilkhanova B.A., Suleymanov A.A. Federal loan bond indices and the key rate of the Bank of Russia: an assessment of interrelations // Current research and development in the field of socio-economic sciences: Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference (April 29, 2022) / Under total. edited by E.A. Nazarov. – Kazan, 2022. – pp. 86–91.
8. Mukhorcheva E.E. Dependence of the yield of government bonds of the Russian Federation on the key rate of the Bank of Russia // Business and Society. – 2024. – № 1 (41). [Electronic resource]. – URL: http://business-society.ru/2024/141-2/95_mukhorcheva.pdf. – Date of publication: 24.03.2024 (date of request: 18.02.2025).
9. Monetary policy decisions. // Central Bank of the Russian Federation: official website. [Electronic resource]. – URL: https://cbr.ru/dkp/mp_dec/ (date of request: 18.02.2025).
10. RUONIA rate (Ruble Overnight Index Average). // Central Bank of the Russian Federation: official website. [Electronic resource]. – URL: https://cbr.ru/hd_base/ruonia/ (date of request: 17.02.2025).

Повышение капитализации фондового рынка: необходимость и инструменты

Дюпин Павел Эдуардович,
аспирант, Санкт-Петербургский университет технологий
управления и экономики

В статье дается оценка текущей ситуации на фондовом рынке Российской Федерации, приводится сравнение объема его капитализации с объемом капитализации крупнейших экономик мира; рассматриваются способы повышения капитализации фондового рынка Российской Федерации, в частности путем увеличения количества первичных публичных размещений акций, а также стимулирующие факторы, этому способствующие.

Ключевые слова: IPO, капитализация, фондовый рынок, стимулы, тренды.

Введение

Не вызывает сомнения очевидный факт, что фондовый рынок представляет собой сложносбалансированную и требующую тонкой настройки совокупность экономических отношений по поводу выпуска и обращения ценных бумаг, возникающих между разного рода участниками рынка. Уровень капитализации фондового рынка страны отражает степень развитости не только самого рынка, но рыночной экономики в целом.

Анализ данных Всемирного банка за 2022 год (по странам, где имеет место развитый или развивающийся фондовый рынок) показал, что средний размер отношения капитализации страны к размеру ВВП составил 75%, а медианное значение было близко к 34% [1].

Крупнейшим фондовым рынком в мире признается фондовый рынок США с общей капитализацией порядка 40 трлн долларов США. Несмотря на то, что отношение капитализации фондового рынка к ВВП в США составляет существенные 155%, этот показатель не является самым большим и занимает лишь 7 место, уступая первенство Гонконгу, за которым следует Иран, ЮАР, Саудовской Аравии, Швейцарии и ОАЭ [4] (см. График 1). При этом Российская федерация занимала по итогам 2022 года лишь 45 место с показателем 23% [4] (если применить показатель 2023 года в размере 34%, то имело бы место перемещение на 38 место) (рис. 1).

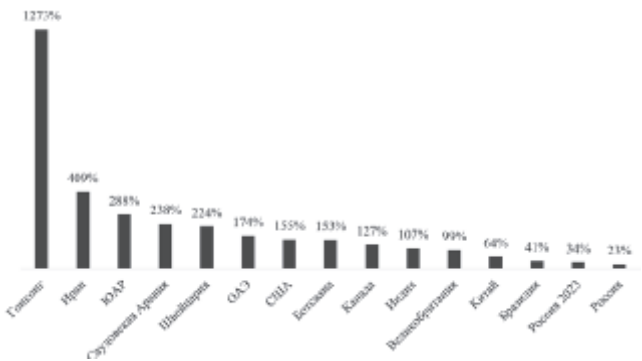


Рис. 1. Капитализация фондового рынка, % ВВП
Источник: данные Всемирного банка за 2022 год [4]

Несмотря на то, что указанное для экономики США процентное отношение капитализации к ВВП не является рекордным (критические значения Гонконга, Ирана и ЮАР скорее являются отражением определенных конъюнктурных и рыночных аномалий), ее доля в мировом объеме капитализации составляет исключительные 42,6%. При этом ЕС

отстает значительно со своим показателем 11%, далее следуют Китай (10,6%) и Япония (5,4%) (см. График 2) [3]. Столь высокие значения Китая также уже не вызывают удивление – за прошедшие 20 лет экономика этого государства выросла примерно в 12 раз, достигнув в 2023 году 17,8 трлн долларов (рис. 2).

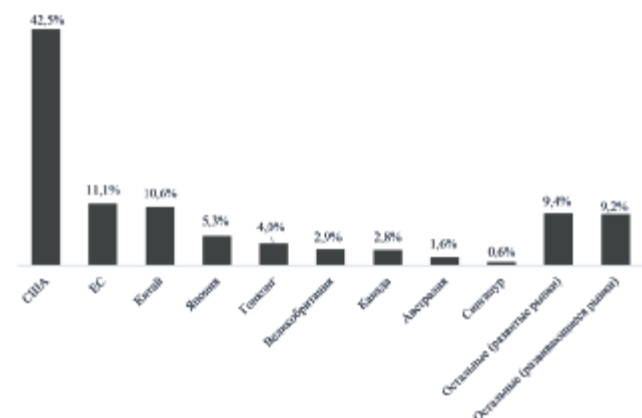


Рис. 2. Капитализация мировых рынков

Источник: Всемирная федерация бирж (WFE), Ассоциация индустрии ценных бумаг и финансовых рынков (SIFMA)

Стоит отметить тенденцию на постепенное сокращение доли капитализации фондового рынка США в общем объеме мирового рынка, с текущих 42,5% до прогнозируемых 35% к 2030 году. Причина тренда – возрастающее значение этих показателей во всех развивающихся странах, но прежде всего в Китае и Индии, совместная доля которых прогнозируется на уровне 47% к 2050 году [3].

Принимая во внимание текущие показатели объема капитализации фондового рынка Российской Федерации кажется очевидным необходимость серьезной работы по его приведению к показателям развивающихся экономик мира, формирования инструментов для этого и придание тренда на соответствующие изменения.

Основными инструментами и методами для достижения поставленной задачи по увеличению капитализации до 66% от объема ВВП в данном случае могут выступить повышение количества первичных публичных размещений, изменение ситуации с фундаментальной недооценкой российских компаний и повышения оценочных мультипликаторов, в частности P/E, а также повышения качества корпоративного управления и информационной прозрачности.

Материалы и методы исследования

Методы исследования: анализ, синтез, обобщение полученных данных.

Для проведения теоретического исследования, были использованы труды отечественных авторов: Моисеева С.Р., Абрамова А., Радыгина А., Звягинцевой Н.А. в которых удалось рассмотреть текущий уровень развития основных мировых фондовых рынков, проследить развитие и эффект западных экономических санкций и определить основные факторы, влияющие на темпы развития фондового

рынка, удалось проанализировать существующие инструменты повышения капитализации, выявить проблематику темы недостаточности вовлеченности российских акционерных обществ в присутствии на фондовом рынке.

Основная часть

Задача повышения капитализации фондового рынка Российской Федерации, стимулирования его скорейшего развития и существенная поддержка находит свое отражение в недавних политических и экономических инициативах руководства страны, а именно в публичных заявлениях президента Путина В.В. В течение 2024 года трижды было заявлено о поддержке развития фондового рынка, IPO и повышения капитализации рынка:

- февраль 2024 (в ходе ежегодного обращения к Федеральному собранию) [9] поручение ускорить запуск особого режима IPO для высокотехнологичных российских компаний в приоритетных отраслях, а также заявление о том, что капитализация российского фондового рынка должна существенно увеличиться к 2030 году и составить 66% ВВП.
- июль 2024 поручение правительству и Банку России до 2030 года [9] провести IPO не менее десяти российских высокотехнологичных компаний в рамках программы Национальной технологической инициативы;
- декабрь 2024 поручение правительству и Банку России принять меры, направленные на развитие российского финансового рынка (меры по стимулированию IPO российских компаний, увязав возможность предоставления эмитентам (в том числе с госучастием) государственной поддержки с их выходом на рынок капитала);

С целью обеспечения выполнения поручений президента РФ Банк России предложил ряд стимулирующих мероприятий, в виде налоговых послаблений, которые, по нашему мнению, могут только частично удовлетворить потребности развивающихся компаний и не смогут придать достаточного ускорения принятию такого ответственного решения как выход на рынок акций:

- льготы по налогу на прибыль организаций для компаний, выходящих на IPO;
- учет расходов на IPO/SPO с повышающим коэффициентом на аудит, оценку, организацию размещения, листинг, андеррайтинг при определении налога на прибыль;
- льготы по уплате НДФЛ для физических лиц, приобретающих акции таких компаний при первичном размещении на бирже, а также при размещении на инвестиционных платформах;
- освобождения от НДФЛ дивидендов по акциям компаний, учитываемым на ИИС-3 [10].

При этом позднее Банк России предложил уже более конкретные меры по снижению налога на прибыль для компаний, выходящих на IPO в виде снижения налога на прибыль [10]:

- снижение налога на прибыль для компаний с free-float не менее 15%. Льгота может предоставляться в течение трех лет после достижения этого показателя. Размер льготы предлагается привязать к уровню листинга: для компаний из первого котировального списка предлагается снизить налог на прибыль на 3 п.п., для второго – на 2 п.п.;
- снижение налога на прибыль пропорционально доле акций в свободном обращении. Льгота также может предоставляться в течение трех лет после достижения компанией 15% free-float по итогам IPO или SPO. Ее размер – до 3 п.п.;
- снижение налога на прибыль в размере 1–3 п.п. для эмитентов с долей free-float от 15 до 35%. Льгота также предоставляется в течение трех лет после достижения показателя 15%. В течение этого периода ее размер может корректироваться, если free-float будет расти.

Для того, чтобы дать оценку потенциалу увеличения капитализации фондового рынка Российской Федерации необходимо определиться с основными базовыми параметрами. Существует разные подходы к тому, как определяется капитализация и от каких факторов она зависит, но основными являются количество эмитентов и их акционерная стоимость. Количество эмитентов напрямую зависит от количества публичных компаний и планирующих перейти в этот статус и оказаться на фондовом рынке, а акционерная стоимость компании, в свою очередь, определяется стоимостью акции.

При этом важно отметить, что стоимость акции также может существенно меняться и определяется не только фундаментальными внутренними экономическими характеристиками компании (рентабельность, эффективность), но и внешними рыночными факторами, учесть которые позволяет, среди прочих, мультипликатор P/E (отношение стоимости акции к прибыли на одну акцию) [6].

Увеличение количества публичных компаний на рынке видится нам самым простым и очевидным способом увеличения капитализации. Наше мнение совпадает с предположениями Моисеева С.Р., который в своем исследовании указывает на то, что капитализация в развитых экономиках “росла благодаря неуклонному увеличению числа эмитентов, вышедших на биржу. Это самый безопасный с экономической точки зрения способ повышения капитализации. Он не связан с «пузырями», когда цены на акции не соответствуют своей справедливой стоимости” [1].

Автор также отмечает, что ряд стран пошли по пути привлечения на фондовый рынок компаний малой и средней капитализаций, что позволило существенно нарастить их количество: листинг в Китае насчитывает 11,000 эмитентов, а в Индии более 2,000 эмитентов (надо отметить, что на Московской бирже обращаются обыкновенные акции 201 эмитента, из которых активная торговля осуществляется в отношении всего лишь 83 компаний, а это менее 10% всех зарегистрированных публичных акционерных обществ в России) [1].

Возрождение рынка IPO, который имел место в РФ последние два года и который показывал до 20 размещений в год [7], дает надежду на то, что планы по наращиванию капитализации реализуемы, но для получения искомых значений 66% ВВП этого безусловно мало. За прошедший год в Китае состоялось 302 IPO (64% к ВВП), а в Индии за тот же период имело место 202 IPO (107% к ВВП) [1] – цифры в десятки раз превышающие аналогичные показатели рынка РФ и существенно отличающиеся от плановых показателей 20 IPO в год, обозначенные в федеральном проекте «Развитие финансового рынка», с помощью которого должны быть достигнуты цели указа президента по росту капитализации фондового рынка до 66% от ВВП к 2030 г. [7].

Интересно также привести мнение Абрамова А.Е., Радыгина А.Д. и Черновой М.И., которые в своем исследовании [11] детально рассмотрели все разнообразие факторов, влияющих на капитализацию национального рынка, используя в том числе и достаточно важный исторический аспект.

По мнению авторов, на долгосрочных горизонтах динамика капитализации зависит от ключевых макроэкономических индикаторов и уровня вовлеченности государства в экономику. “Принципиальные изменения в моделях капитализма обусловлены прогрессом технологий и методов организации бизнеса, накоплением диспропорций и противоречий в экономике, геополитическими и иными факторами. Рост капитализации в периоды устойчивого развития капитализма объясняется возможностями привлечения компаниями нового капитала путем размещения акций и ростом курсовой стоимости акций. При этом влияние фактора роста курсовой доходности становится преобладающим. Такие факторы, как открытость экономики, демографическая нагрузка на население, инфляция и уровень государственного долга, в разные исторические периоды воздействовали на динамику капитализации разнонаправленно – в зависимости от специфики сочетания тех или иных факторов и условий.”

Несомненным ограничивающим фактором в развитии фондового рынка и его выхода на более высокие темпы роста являются финансово-экономические санкции, введенные западными странами в 2022 году. В своем исследовании Звягинцева Н.А. [12] дает подробное описание эффекта применения таких санкций, в частности приводится статистика колебаний фондового рынка РФ и сравнение этих показателей с эффектом от других фундаментальных событий. “По данным информационного агентства Bloomberg, февральское (2022 год) снижение российского рынка акций вошло в пятерку самых масштабных падений мировых фондовых бирж”. В то же время, автор исследования подчеркивает значимую роль Банка России и действий по стабилизации рынка, которые не допустили более серьезных последствий и позволили в моменте стабилизироваться, а далее поменять тренд на рост.

Как нам кажется, задача повышения капитализации фондового рынка путем увеличения количества первичных публичных размещений на российском фондовом рынке достижимо за счет следующих мероприятий:

- увеличения количества размещений частных непубличных компаний с потенциалом по финансовым показателям за счет упрощения процедуры допуска и формирования устойчивого спроса со стороны инвесторов в лице частных инвесторов (по мнению главы ВТБ [7], насчитывается порядка 100 непубличных компаний с прибылью 30 млрд руб. и выше, которые смогут выйти на IPO);
- проведение частичной приватизации крупных государственных компаний, о которой было заявлено со стороны замминистра финансов Алексея Моисеева [2], [5] (до 10 IPO и SPO до 2030 года, в частности инвесторам уже в 2025 году могут быть предложены 1–5% акций госкорпорации «ДОМ.РФ», за которые правительство рассчитывает выручить до 15 млрд рублей при расчетной капитализации компании 3 трлн руб.);
- проведение размещения компаний, которые ранее попали в список «национализированных», в частности химический холдинг «Метафракс», Челябинский электрометаллургический комбинат (ЧЭМК), а также производитель макарон «Макфа», автодилер «Рольф» [2];
- размещение крупных частных компаний путем предоставления разного рода стимулов и мотивационных мероприятий (среди прочих компании Сибур и Евраз).

Другим существенным фактором, сдерживающим развитие фондового рынка Российской Федерации, являются беспрецедентно низкие мультипликаторы P/E (отношение стоимости акции к прибыли на одну акцию) в отношении российских эмитентов акций. Это вызвано, прежде всего, двумя основными факторами: внешним санкционным давлением (геополитический дисконт) и внутренним (отток средств в инструменты с фиксированной доходностью на фоне цикла повышения ставки). Среди остальных факторов также можно назвать использование контрсанкционных мер в виде специальных счетов типа «С» [2] и ухудшение корпоративного управления, а также снижение информационной прозрачности компаний-эмитентов.

Важно понимать, что текущий показатель P/E индекса Московской биржи составляет 3,9х (исторически значение не превышало 8,0х), при этом P/E индекса S&P 500 превышает 27х, а среднее значение для развивающихся стран составляет 14х (данные MSCI EM) [6]. Возврат этого показателя к уровню исторического значения 8,0х был бы существенным фактором повышения капитализации фондового рынка РФ.

Вывод

Подводя итоги настоящего фрагментарного исследования, необходимо отметить, что задача повы-

шения капитализации фондового рынка РФ и приведение его к показателю 66% объема ВВП является определяющей для развития экономики, выполнение которой зависит как от внутренних, так и от внешних факторов, среди которых основными являются:

- формирование предпосылок и фактический переток денежных средств населения из банковских депозитов на фондовый рынок РФ за счет корректировки ключевой ставки Банка России и повышения аппетита частных инвесторов к высокой доходности (ожидается выплата рекордных 7 трлн руб. процентов по вкладам, которые можно будет использовать на приобретение акций);
- повышение мультипликатора P/E, то есть дооценка акций российских компаний до значений развивающихся рынков как результат нормализации геополитической ситуации и возврата на рынок значительного объема иностранного капитала (повышение текущего значения 3,9х до 8,0х или даже 14х) [6];
- продолжение тренда повышенного интереса к фондовому рынку со стороны частных инвесторов и приведение в жизнь разного рода инициатив, льгот и налоговых стимулов (освобождение от налогов на доходы дивиденды от IPO, программы ИИС, прочее);
- существенное увеличение эффективности управления компаний с государственным участием, которые составляют значительную часть в общем объеме капитализации за счет внедрения KPI и формирования привязки финансовых показателей и стоимости акций к размеру мотивации топ-менеджмента.

Литература

1. Экономический разговор: [Электронный ресурс]. URL: <https://econs.online/articles/opinions/shest-faktov-o-kapitalizatsii-fondovogo-rynka/> (дата обращения: 15.03.2025)
2. Банковское обозрение. Финансовая сфера: [Электронный ресурс]. URL: <https://bosfera.ru/bo/ne-srazu-vse-utroilos> (дата обращения: 15.03.2025)
3. Finversia: [Электронный ресурс]. URL: <https://www.finversia.ru/publication/mirovoi-fondovyy-rynok-rubezh-v-109-trln-vzyat-134723> (дата обращения: 15.03.2025)
4. The Global Economy: [Электронный ресурс]. URL: https://ru.theglobaleconomy.com/rankings/stock_market_capitalization/ (дата обращения: 15.03.2025)
5. Frank Media: [Электронный ресурс]. URL: <https://frankmedia.ru/181489> (дата обращения: 15.03.2025)
6. Альфа Банк: [Электронный ресурс]. URL: <https://alfabank.ru/alfa-investor/t/na-poroge-utroeniya-rynka-aktsiy/> (дата обращения: 15.03.2025)
7. Vedomosti: [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2024/08/1>

- 9/1056466-minfin-ozhidaet-po-20-ipo-kompanii-stoimostyu-45-trln (дата обращения: 15.03.2025)
8. World Bank Group: [Электронный ресурс]. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/CM.MKT.LCAP.GD.ZS> (дата обращения: 15.03.2025)
 9. RBC: [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/quote/news/article/65e05bd49a794704415b7f6e> (дата обращения 15.03.2025)
 10. Interfax: [Электронный ресурс]. URL: <https://www.interfax.ru/business/979727>
 11. Абрамов Александр, Радыгин Александр, Чернова Мария КАПИТАЛИЗАЦИЯ ФОНДОВОГО РЫНКА: ДОЛГОСРОЧНЫЕ ТРЕНДЫ И ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ // Экономическая политика. 2021. № 6
 12. Звягинцева Наталья Александровна, Марков Дмитрий Евгеньевич ИССЛЕДОВАНИЕ КОНЪЮНКТУРЫ РЫНКА АКЦИЙ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ БЕСПРЕЦЕДЕНТНОЙ САНКЦИОННОЙ НАГРУЗКИ // Известия БГУ. 2022. № 1

INCREASING STOCK MARKET CAPITALIZATION: NECESSITY AND TOOLS

Dupin P.E.

St. Petersburg University of Management Technologies and Economics

The article assesses the current situation on the stock market of the Russian Federation, compares the volume of its capitalization with the volume of capitalization of the largest economies in the world; discusses ways to increase the capitalization of the stock market of the Russian Federation, in particular by increasing the number of initial public offerings of shares, as well as stimulating factors contributing to this.

Keywords: IPO, capitalization, stock market, incentives, trends.

References

1. Economic conversation: [Electronic resource]. URL: <https://econs.online/articles/opinions/shest-faktov-o-kapitalizatsii-fondovogo-rynka/> (date of access: 15.03.2025)
2. Banking review. Financial sphere: [Electronic resource]. URL: <https://bosfera.ru/bo/ne-srazu-vse-utroilos> (date of access: 15.03.2025)
3. Finversia: [Electronic resource]. URL: <https://www.finversia.ru/publication/mirovoi-fondovyi-rynok-rubezh-v-109-trln-vzyat-134723> (date of access: 15.03.2025)
4. The Global Economy: [Electronic resource]. URL: https://ru.theglobaleconomy.com/rankings/stock_market_capitalization/ (date of access: 15.03.2025)
5. Frank Media: [Electronic resource]. URL: <https://frankmedia.ru/181489> (date of access: 15.03.2025)
6. Alfa Bank: [Electronic resource]. URL: <https://alfabank.ru/alfa-investor/t/na-poroge-utroeniya-rynka-aktsiy/> (date of access: 15.03.2025)
7. Vedomosti: [Electronic resource]. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2024/08/19/1056466-minfin-ozhidaet-po-20-ipo-kompanii-stoimostyu-45-trln> (access date: 15.03.2025)
8. World Bank Group: [Electronic resource]. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/CM.MKT.LCAP.GD.ZS> (access date: 15.03.2025)
9. RBC: [Electronic resource]. URL: <https://www.rbc.ru/quote/news/article/65e05bd49a794704415b7f6e> (access date 15.03.2025)
10. Interfax: [Electronic resource]. URL: <https://www.interfax.ru/business/979727>
11. Abramov Alexander, Radygin Alexander, Chernova Maria STOCK MARKET CAPITALIZATION: LONG-TERM TRENDS AND DEVELOPMENT FACTORS // Economic Policy. 2021. No. 6
12. Zvyagintseva Natalya Aleksandrovna, Markov Dmitry Evgenievich RESEARCH OF THE STOCK MARKET CONDITIONS OF THE RUSSIAN FEDERATION IN THE MODERN CONDITIONS OF UNPRECEDENTED SANCTIONS BURDEN // Izvestia BSU. 2022. No. 1

Соколинская Наталия Эвальдовна,
кандидат экономических наук, профессор
E-mail: nes1946@yandex.ru

Зубков Кирилл Алексеевич,
студент Финансового университета при Правительстве
Российской Федерации
E-mail: zubkovkira@gmail.com

Предмет/Цели. Актуальность темы диктуется тем, что столичная молодежь живет в условиях высокой стоимости жизни, доступности кредитов, цифровых финансовых услуг и агрессивного маркетинга. При этом отсутствие навыков управления личными финансами повышает риски долговой нагрузки, инвестиционных ошибок и участия в финансовых пирамидах. В этой связи важно оценить уровень финансовой грамотности среди молодежи Москвы, выявить слабые места в знаниях и поведении молодежи в области управления личными финансами, разработать рекомендации по адаптации образовательных программ и целевых мер повышения финансовой грамотности. *Методология.* Исследование будет базироваться на следующих методах: анализ вторичных данных (изучение статистических отчетов, публикаций НИУ ВШЭ, Банка России и других организаций, занимающихся вопросами финансовой грамотности); анкетирование (проведение опросов среди молодежи (18–25 лет) для выявления их уровня знаний, навыков и привычек в финансовой сфере); качественные интервью (интервью с экспертами в области финансового образования, представителями образовательных учреждений и финансовых организаций для получения мнений и оценок текущей ситуации; сравнительный анализ (изучение успешных практик других стран по повышению финансовой грамотности молодежи и их возможной адаптации для России).

Выводы. Предварительные выводы исследования могут указывать на значительный разрыв между необходимыми знаниями и реальным уровнем финансовой грамотности среди молодежи. Выявление конкретных областей, требующих внимания, позволит разработать целенаправленные образовательные программы и инициативы, способствующие увеличению финансовой устойчивости молодежи, снижению долговой нагрузки и защите от финансовых мошенничеств. Кроме того, результаты исследования будут способствовать формированию комплексного подхода к вопросам финансового образования, что в дальнейшем может повлиять на развитие экономической устойчивости и социальной стабильности в столичном регионе.

Ключевые слова: финансовая грамотность, молодежь, управление личными финансами, инвестиции, кредиты, образование, социальные риски, экономическое развитие, финансовая безопасность, профилактика мошенничества.

Введение

Актуальность темы диктуется тем, что столичная молодежь живет в условиях высокой стоимости жизни, доступности кредитов, цифровых финансовых услуг и агрессивного маркетинга. При этом отсутствие навыков управления личными финансами повышает риски долговой нагрузки, инвестиционных ошибок и участия в финансовых пирамидах. Активное использование молодежью онлайн-банкинга, криптовалют и финтех-сервисов требует понимания базовых принципов финансовой безопасности, оценки рисков и налоговых обязательств. Однако исследования (например, НИУ ВШЭ, 2022) показывают, что 60% молодых людей не отличают легальные инвестиционные платформы от мошеннических. Также финансовая грамотность не входит в обязательную школьную программу в большинстве регионов. Даже в столице факультативы и курсы носят фрагментарный характер, что подтверждает необходимость оценки текущего уровня знаний и адаптации образовательных программ. Важно выявить слабые места в знаниях и поведении молодежи для разработки целевых мер (образовательных программ, законодательных инициатив), качество поддержки государственной стратегии повышения финансовой грамотности (национальные проекты РФ до 2030 года), а также осуществить профилактику социальных рисков: снижение уровня закредитованности, мошенничества, экономической зависимости от родителей.

Основная часть

Для проведения исследования был проведен анализ существующих исследований и статистики (данные Росстата, Банка России, НИУ ВШЭ), сформулирована гипотеза («Уровень финансовой грамотности коррелирует с доступом к профильному образованию»), применялась методология опросов, выбора фокус-групп и тестирование студентов Финансового университета при правительстве РФ, изучалось поведение студентов через специальные кейсы и решение профессиональных задач, произведена статистическая обработка результатов (программы SPSS, Excel), сегментация аудиторий, выявление отдельных корреляций. Выборка охватывает все уровни обучения (1–4 курс бакалавриата, магистратура), что позволило проанализировать различия в финансовой грамотности между группами. Для этого было опрошено 456 студентов, обучающихся на разных курсах.

В опросе приняли участие студенты в возрасте от 18 лет и старше, обучающиеся по очной форме, в бакалавриате и магистратуре. Более половины опрошенных имеют высокое материальное положение. Большая часть студентов, принявших

участие в опросе, проживает в Москве и крупных городах России. 42% студентов работают, продолжая учиться на очном отделении. Из них 67 женщин и 30 мужчин. Данный блок вопросов отражает социально-демографические характеристики изучаемой студенческой молодежи и дает представление о группе объективных личностных факторов, оказывающих непосредственное влияние на состояние финансовой грамотности и финансовой культуры данного слоя населения России.

Для определения финансовой грамотности размер выборки должен быть достаточным, чтобы результаты были статистически значимыми. Поэтому была использована формула для расчета объема выборки, учитывая доверительный интервал и уровень доверия. Например, при 95% доверительном интервале и погрешности 5% для генеральной совокупности, скажем, несколько тысяч студентов, нужна выборка около 456 человек (табл. 1).

Таблица 1. Распределение опрошенных студентов по курсам обучения

Укажите Ваш курс		
Вариант ответа	Частота	Проценты (%)
1 курс бакалавриата	146	32
2 курс бакалавриата	78	17,1
3 курс бакалавриата	82	18
4 курс бакалавриата	126	27,6
1 курс магистратуры	10	2,3
2 курс магистратуры	14	3
Всего	456	100,0

Источник: составлено авторами.

Важно было выявить, как сказывается прохождение профессионального образования на уровне финансовой грамотности в зависимости от курса обучения.

Естественно сначала следует узнать мнение студентов о том, что такое финансовая грамотность. При ответе на вопрос: «Считаете ли Вы, что «финансовая грамотность» и «финансовая культура» это одно и то же?» были получены результаты, представленные в табл. 2.

Таблица 2. Распределение по курсам (в процентах от общего числа курса)

Курс	Да	Нет	Затрудняюсь
1 курс	9,6%	79,5%	11,0%
2 курс	12,8%	69,2%	17,9%
3 курс	24,4%	73,2%	2,4%
4 курс	7,9%	84,1%	7,9%
Магистратура	8,3%	91,7%	0%

Источник: составлено авторами.

Всего опрошено 456 студентов. Распределение ответов: Да (считают понятия одинаковыми): 12,3% (56 человек). Нет (разделяют понятия): 78,5% (358 человек). Затрудняются ответить: 9,2% (42 человека).

Большинство респондентов (свыше 78%) различают термины, что указывает на осознание их смысловой разницы. Наибольшая доля ответивших «Да» – на 3 курсе (24,4%). Возможные причины кроются в специфике учебной программы (например, введение дисциплин, где термины могли быть упомянуты без детального разбора), недостатка опыта или поверхностное понимание темы. Самый высокий процент ответов «Нет» – в магистратуре (91,7%), что объяснимо, так как студенты старших курсов и магистратуры демонстрируют более глубокое понимание различий между понятиями, вероятно, благодаря накопленным знаниям и опыту. Так, растет уверенность в ответах с переходом на старшие курсы: доля ответивших «Нет» увеличивается от 1 курса (79,5%) к магистратуре (91,7%). Снижение числа затрудняющихся ответить (на 2 курсе – 17,9%, в магистратуре – 0%). Наблюдающаяся аномалия на 3 курсе: высокий процент «Да» (24,4%) и резкое снижение затрудняющихся (2,4%) может указывать на внешние факторы (например, влияние конкретного преподавателя или курса).

Это свидетельствует о необходимости изучить учебные программы разных курсов на предмет освещения темы финансовой грамотности и культуры. Также необходимо организовать просветительские мероприятия для младших курсов, чтобы сократить долю затрудняющихся ответить.

Данные показывают, что большинство студентов различают понятия, но существуют курсовые различия. Наиболее осведомленными оказались магистранты, что подтверждает гипотезу о влиянии образовательного опыта.

Далее исследование сосредоточилось на выявлении фактических навыков распоряжения своими доходами. С этой целью были заданы вопросы, представленные в табл. 3.

Таблица 3. Варианты ответов на вопросы по распоряжению своими доходами

Вопрос	Варианты ответов
Как Вы распоряжаетесь своими доходами в повседневной жизни? (один вариант ответа)	• стараюсь сначала что-то отложить (на крупные покупки, другие расходы), а остальные деньги трачу на текущие нужды; • трачу деньги на текущие нужды, а что остаётся – откладываю; • трачу все деньги на текущие нужды, а отложить ничего не удастся; • затрудняюсь ответить
Считаете ли Вы себя финансово грамотным?	Да. Нет. Затрудняюсь ответить
Обладаете ли Вы финансовой культурой?	Да. Нет. Затрудняюсь ответить
Считаете ли Вы финансовую культуру важной составляющей вашей жизни?	Да. Нет. Затрудняюсь ответить
Что вы понимаете под финансовой культурой?	

Источник: составлено авторами.

Первое, что бросается в глаза при анализе выбранных ответов, это распределение ответов на вопрос о том, как студенты распоряжаются доходами.

Варианты ответов: сначала откладывают, потом тратят; тратят, потом откладывают остаток; тратят все; затрудняются ответить. В общей сумме по всем курсам примерно 36% вначале откладывают часть доходов, затем тратят, что не так уж много. При этом значительная часть 21% тратят все на текущие нужды. Это может быть проблемой, так как отсутствие сбережений может привести к финансовой нестабильности. Если посмотреть на связь между ответами о распоряжении доходами и оценкой своей финансовой грамотности и культуры, то те, кто сначала откладывают часть доходов, чаще отвечают «Да» на вопрос о финансовой грамотности. Это подтверждает ожидаемую связь: самооценка финансовой грамотности связана с более разумным распоряжением средствами. Но также есть те, кто откладывает часть доходов, а потом все равно тратит и при этом считает себя финансово стабильными (14%). Это говорит о неправильном понятии финансовой стабильности и о недостаточности финансовой культуры и образования студентов, несмотря на то, что они учатся в ведущем финансовом ВУЗе.

Важно отметить, что связь между поведением и самооценкой присутствует, что является положительным фактором. Также стоит обратить внимание на магистратуру. Там никто не выбрал вариант «стараюсь отложить», но возможно, студенты магистратуры менее делают сбережения, т.к. вынуждены самостоятельно оплачивать обучение. Также результаты опроса показали недостаток понимания, что такое «финансовая культура».

Результаты анализа показали следующее.

1. Значительная часть студентов (21%) тратят все доходы, не откладывая, что может привести к финансовым трудностям, особенно этим отличаются студенты первых курсов университета.
2. Среди считающих себя финансово грамотными есть те, кто не делает сбережения, что указывает на возможное несоответствие самооценки и реального поведения. Более того, студенты старших курсов 13% считают себя финансово грамотными, но тратят все. Это говорит о не усвоении ими основ финансовой грамотности.
3. Многие студенты затрудняются оценить свою финансовую грамотность и культуру, что свидетельствует о недостатке знаний или непонимании этих понятий.
4. Студенты младших курсов чаще сталкиваются с проблемами в распоряжении средствами по сравнению со студентами старших курсов и магистратуры. Это говорит о низкой адаптации к самостоятельному управлению финансами.
5. Необходимость повышения финансовой грамотности, особенно в части планирования бюджета и сбережений.

Исследование выявило четыре серьезных ключевых проблем.

1. Низкий уровень сбережений: 21% студентов не делают сбережения, подвергая себя финансовым рискам.
2. Разрыв между самооценкой и поведением: Часть студентов, считающих себя грамотными, не применяют базовые финансовые практики.
3. Непонимание терминов: Затруднения в ответах о финансовой культуре указывают на слабое усвоение концепций.
4. Недостаток образования: Младшие курсы демонстрируют худшие результаты, что требует внедрения программ финансовой грамотности с первого года обучения.

В связи с этим нелишними будут следующие рекомендации.

1. Ввести обязательные курсы по финансовой грамотности, уделяя внимание планированию бюджета и сбережениям во всех университетах и школах.
2. Проводить практические тренинги для старшекурсников и магистрантов.
3. Использовать кейсы и реальные примеры для борьбы с завышенной самооценкой.
4. Организовать консультации для студентов, испытывающих затруднения.

Анализ самостоятельных усилий повышения своей финансовой грамотности студентами в условиях цифровизации показал результаты, представленные в табл. 4.

Таблица 4. Распределение ответов среди студентов, желающих принимать участие в онлайн мероприятиях по повышению финансовой культуры и пользующимися различными онлайн ресурсами

Онлайн-ресурсы	1 курс	2 курс	3 курс	4 курс	магистратура 1-2 курс	Итого
Да/тинькофф журнал	38	2	6	2	0	48
да/сравни.ру	8	26	40	46	10	130
Да/финансы просто	24	16	22	26	8	96
Затрудняюсь/затрудняюсь	4	0	2	0	0	6
Затрудняюсь/стараюсь	20	8	6	8	2	44
затрудняюсь ответить/финансы просто	32	12	4	12	2	62
нет/стараюсь	6	6	0	6	2	20
нет/финансы просто	14	8	0	26	0	48
Нет/затрудняюсь ответить	0	0	2	0	0	2
Итого	146	78	82	126	24	456

Источник: составлено авторами.

Сначала обратим внимание на самые популярные ответы. Сравни.ру» (130 ответов) – лидирует среди студентов 3–4 курсов. Это может быть связано с ориентацией ресурса на сравнение финансовых продуктов (кредиты, страховки), что актуально для старшекурсников, приближающихся к самостоятельной жизни. «Финансы просто» (96 ответов) – равномерно популярен среди всех курсов, что указывает на универсальность контента. «Тинькофф-журнал» (48 ответов) – наиболее востребован у первокурсников, возможно, из-за доступного формата и агрессивного маркетинга. Присутствие затруднений и отрицательных ответов, особенно среди 1 курса и магистратуры, говорит о том, что студенты старших курсов более активны в использовании ресурсов, так как уровень финансовой культуры у них, как показало исследование, выше. А первокурсники чаще затрудняются или отказываются повышать свои знания в области финансов на онлайн платформах, что может указывать на недостаток знаний или мотивации.

В качестве рекомендаций предлагается внедрение курсов по финансовой грамотности, адаптированных для разных уровней, а также партнерство с популярными ресурсами, такими как «сравни.ру» и «финансы просто», для проведения вебинаров. Для младших курсов – более простые и интерактивные материалы. Для магистров – углубленные программы. Также важно повышать цифровую грамотность, чтобы студенты умели находить и использовать онлайн-ресурсы. Стоит обратить внимание на категории ответов «нет» и «затрудняюсь». Возможно, студенты не видят ценности в этих ресурсах или не доверяют им. Или у них нет времени. Это требует дополнительных исследований через опросы или интервью, но на основе имеющихся данных можно предположить важность повышения мотивации и доступности обучения. Рекомендации будут направлены на дифференцированный подход к обучению, использование популярных платформ, интеграцию в учебные программы и развитие цифровых навыков.

Проведенное исследование самостоятельно-го повышения цифровой грамотности студентами в области цифровизации подтвердило необходимость проведения регулярных дополнительных исследований через опросы или интервью, дифференцированного подхода к обучению, использования популярных платформ, интеграцию их в учебные программы и развитие цифровых навыков.

Выводы

Исходя из результатов исследования предлагается для всех университетов внедрить модули по финансовой грамотности, в частности, для 1–2 курсов расширить имеющиеся базовые курсы по бюджетному планированию, основам кредитования и защите от мошенничества, а для 3–4 курсов и магистратуры ввести углубленные программы по инвестициям, налогам, цифровым финансовым инструментам. Кроме того, организовать партнерство с популяр-

ными платформами. Дополнительно для студентов создать студенческие клубы финансовой грамотности с участием старшекурсников и магистрантов для обмена опытом, внедрить геймификацию: онлайн-симуляторы бюджета, инвестиционные игры, квесты по решению финансовых задач, разработать мобильные приложения с персонализированными советами на основе анализа расходов студентов, использовать AI-чат боты для оперативных ответов на вопросы о кредитах, вкладах и налогах, проводить онлайн-хакатоны по созданию цифровых решений для управления личными финансами. Данные опроса показывают, что финансовая культура студентов находится на начальном этапе формирования. Младшие курсы нуждаются в базовом просвещении, старшие – в практических навыках.

Цифровизация предоставляет инструменты для персонализированного и интерактивного обучения, но требуется системная поддержка со стороны образовательных учреждений и интеграция финансовой грамотности в учебные программы. Поэтому необходимо постоянно разрабатывать рекомендации для вузов и школ по интеграции модулей по бюджетному планированию в условиях быстро меняющегося технического уровня, создавать новые мобильные приложения с симуляторами финансовых решений, постоянно проводить семинары с родителями по методам обучения детей управлению карманными деньгами. Важным является и презентация регулярных исследований этих вопросов и широкая их публикация в СМИ. Особенно научную и практическую значимость, на наш взгляд, имеет создание инструмента для регулярного мониторинга финансовой грамотности российской молодежи, включение предметов, связанных с финансовой грамотностью в образовательные стандарты, что позволит снизить число молодежи, попадающей в долговые ловушки. Все перечисленные вопросы соответствуют целям устойчивого развития и приоритетам РФ в сфере социально-экономической политики.

Литература

1. Распоряжение Правительства РФ от 24.10.2023 № 2958-р «Об утверждении Стратегии повышения финансовой грамотности и формирования финансовой культуры до 2030 года» // legallacts.ru
2. Распоряжение Правительства РФ от 29.12.2022 № 4355-р «Об утверждении Стратегии развития финансового рынка Российской Федерации до 2030 года» // www.consultant.ru
3. Голубева К.А. Финансовая культура в молодежной среде: опыт социологического исследования // Теория и практика общественного развития. – 2022. – № 3. – С. 59–63.
4. Ланина С.Ю. и др. Цифровая и финансовая грамотность: практика внедрения // ЦИТИСЭ. – 2023. – № 3. – С. 7–17.
5. Мезинов В.Н. Развитие цифровой культуры студентов в практике вуза // Мир педаго-

гики и психологии: международный научно-практический журнал. – 2022. – № 12 (77). – С. 115–121.

6. Ольховая Т.А. и др. Восприятие студентами университета феноменов «цифровое общество» и «цифровая культура» // *Современные проблемы науки и образования*. – 2022. – № 1. – С. 36–39.
7. Панфилова А.О., Саввинова К.А. Финансовая культура студенческой молодежи // *Society and Security Insights*. – 2022. – Т. 5. – № 3. – С. 172–189.
8. Садова В.А. и др. Цифровая компетентность студентов университета как ресурс конкурентоспособности будущего профессионала // *Тенденция развития образования: педагог, образовательная организация, общество* (г. Чебоксары, 13 августа 2021 г.). – Чебоксары: Издательский дом «Среда», 2021. – С. 84–91.
9. Севастьянова Е.П. и др. Экономическая культура и финансовая грамотность: учеб. Пособие. Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2022.
10. Тюриков А.Г. и др. О финансовой культуре студенческой молодежи // *Социологические исследования*. – 2023. – № 2. – С. 143–149.
11. Храмова Т.А. и др. От финансовой грамотности к финансовой культуре // *Молодой учёный*. – № 3 (450). – 2023. – С. 194–196.
12. Результаты второй волны измерения уровня финансовой грамотности россиян [Электронный ресурс]: исследование, проведенное НАФИ. – 2020. – Режим доступа: <https://nafi.ru/projects/finansy/rezultaty-vtoroy-volny-issledovaniya-urovnya-finansovoy-gramotnosti-rossiyan> – (дата обращения: 12.05.2021).
13. Финансовая культура. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://fincult.info/about> (дата обращения: 29.06.2022).
14. Мои финансы. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://xn-80apaohbc3aw9e.xn--p1ai> (дата обращения: 29.06.2022).

A STUDY OF FINANCIAL LITERACY OF THE YOUTH

Sokolinskaya N.E., Zubkov K.A.

Financial University under the Government of the Russian Federation

The Subject/Goals. The relevance of the topic is dictated by the fact that the capital's youth live in conditions of high cost of living, availability of loans, digital financial services and aggressive marketing. At the same time, the lack of personal finance management skills increases the risks of debt burden, investment mistakes and participation in financial pyramids. In this regard, it is important to assess the level of financial literacy among young people in Moscow, identify weaknesses in the knowledge and behavior of young people in the field of personal finance management, and develop recommendations for adapting educational programs and targeted measures to improve financial literacy. *Methodology.* The research will be based on the following methods: analysis of secondary data (study of statistical reports, publications of the Higher School of Economics, the

Bank of Russia and other organizations dealing with financial literacy); questionnaires (conducting surveys among young people (18–25 years old) to identify their level of knowledge, skills and habits in the financial sector); high-quality interviews (interviews with experts in the field of financial education, representatives of educational institutions and financial organizations to obtain opinions and assessments of the current situation); comparative analysis (study of successful practices of other countries in improving financial literacy of young people and their possible adaptation for Russia).

Conclusions. The preliminary findings of the study may indicate a significant gap between the necessary knowledge and the actual level of financial literacy among young people. Identifying specific areas that require attention will make it possible to develop targeted educational programs and initiatives that help increase the financial stability of young people, reduce debt burden and protect against financial fraud. In addition, the results of the study will contribute to the formation of an integrated approach to financial education, which in the future may affect the development of economic sustainability and social stability in the metropolitan region.

Keywords: financial literacy, youth, personal finance management, investments, loans, education, social risks, economic development, financial security, fraud prevention.

References

1. Decree of the Government of the Russian Federation dated 10/24/2023 № 2958-r «On approval of the Strategy for improving Financial Literacy and the formation of financial culture until 2030» // legalacts.ru
2. Decree of the Government of the Russian Federation dated December 29, 2022 № 4355-r «On Approval of the Strategy for the Development of the Financial Market of the Russian Federation until 2030» // www.consultant.ru
3. Golubeva K.A. Financial culture among young people: the experience of sociological research // *Theory and practice of social development*. – 2022. – № 3. – pp. 59–63.
4. Lanina S.Yu. and others. Digital and financial literacy: the practice of implementation // *CITISE*. – 2023. – № 3. – pp. 7–17.
5. Mezinov V.N. Development of students' digital culture in university practice // *The World of Pedagogy and Psychology: an international scientific and practical journal*. – 2022. – № 12 (77). – Pp. 115–121.
6. Olkhovaya T.A. et al. Perception by university students of the phenomena of «digital society» and «digital culture» // *Modern problems of science and education*. – 2022. – № 1. – pp. 36–39.
7. Panfilova A.O., Savvinova K.A. Financial culture of student youth // *Society and Security Insights*. – 2022. – Vol.5. – № 3. – pp. 172–189.
8. Sadova V.A. et al. Digital competence of University students as a competitive resource for future professionals // *Educational development trend: teacher, educational organization, society* (Cheboksary, August 13, 2021). Cheboksary: Wednesday Publishing House, LLC, 2021. pp. 84–91.
9. Sevastyanova E.P. and others. Economic culture and financial literacy: studies. Stipend. Krasnoyarsk: Sib. feder. University, 2022.
10. Tyurikov A.G. and others. About the financial culture of students // *Sociological research*. – 2023. – № 2. – pp. 143–149.
11. Khramova T.A. et al. From financial literacy to financial culture // *Young Scientist*. – № 3 (450). – 2023. – Pp. 194–196.
12. The results of the second wave of measuring the level of financial literacy of Russians [Electronic resource]: a study conducted by NAFL. – 2020. – Access mode: <https://nafi.ru/projects/finansy/rezultaty-vtoroy-volny-issledovaniya-urovnya-finansovoy-gramotnosti-rossiyan> – (accessed: 05/12/2021).
13. Financial culture. [electronic resource]. Access mode: <https://fincult.info/about> (accessed: 29.06.2022).
14. My finances. [electronic resource]. Access mode: <https://xn-80apaohbc3aw9e.xn--p1ai> (accessed: 29.06.2022).

Финансовая доступность в цифровую эпоху: потенциал небанковских платёжных сервисов

Калафатов Эдем Амитьевич,

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов и кредита, Институт экономики и управления, ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского»

E-mail: kalafatov_edem@mail.ru

В условиях цифровой трансформации и социальной поляризации проблема финансовой доступности приобретает особую актуальность. Всё большее число граждан требует простых, быстрых и недорогих способов получения платёжных услуг. На этом фоне небанковские платёжные системы (НПС) становятся важнейшими каналами вовлечения населения в финансовую сферу. Их доступность, технологичность и гибкость делают их эффективным инструментом обеспечения инклюзии и расширения охвата базовых финансовых сервисов. В статье рассматриваются институциональные и функциональные особенности НПС, их роль в снижении барьеров для использования финансовых услуг, а также влияние на повседневную экономическую активность граждан. Проанализированы статистические и нормативные данные, дана оценка основным рискам и ограничениям в работе НПС. Сделан вывод о необходимости укрепления их позиций в национальной платёжной инфраструктуре, совершенствования правового регулирования и интеграции с государственными цифровыми платформами.

Ключевые слова: небанковские финансовые организации, платёжные системы, финансовая доступность, финтех, ЦБ РФ, цифровые платформы, платёжные сервисы.

В последние годы финансовая система России переживает масштабную трансформацию, связанную с цифровизацией, изменением потребительских моделей и усиливающимся спросом на удобные и доступные финансовые инструменты. На этом фоне всё большую значимость приобретают небанковские финансовые организации, в частности платёжные системы, которые предоставляют населению и бизнесу широкий спектр платёжных и сервисных услуг без необходимости обращения к традиционным банкам.

Небанковские платёжные системы (НПС), действующие в рамках законодательства Российской Федерации и под контролем Банка России, стали важнейшими элементами современной платёжной экосистемы. Их преимущества – это простота, быстрота, цифровой формат, низкие комиссии и высокая степень пользовательской доступности. Такие сервисы как ЮMoney, VK Pay, СБП, а также платёжные агрегаторы и операторы электронных кошельков ежедневно обслуживают миллионы граждан.

При этом развитие НПС связано и с определёнными проблемами: недостаточной прозрачностью, ограниченностью функционала по сравнению с банками, угрозами кибербезопасности и правовой неопределённостью. Однако даже с учётом этих факторов вклад небанков в повышение финансовой доступности остаётся существенным и требует системного анализа.

В современной финансовой системе России небанковские платёжные системы (НПС) представляют собой лицензированные участники рынка, осуществляющие операции по переводу денежных средств, выпуску электронных платёжных средств и обслуживанию платёжной инфраструктуры без права ведения банковских депозитных операций. Согласно Федеральному закону № 161-ФЗ «О национальной платёжной системе» от 27 июня 2011 года, к небанковским кредитным организациям относятся операторы платёжных систем, операторы электронных средств платежа и платёжные агрегаторы [2].

НПС делятся на несколько ключевых категорий:

- **Операторы электронных денег (ЭДС)** – предоставляют возможность хранения и перевода средств через электронные кошельки (например, ЮMoney, VK Pay);
- **Платёжные агрегаторы** – технические посредники между продавцами и покупателями, обеспечивающие приём платежей (например, CloudPayments, Robokassa);

- **Операторы денежных переводов** – позволяют осуществлять трансграничные и внутрироссийские переводы без открытия банковского счёта (например, Contact, Золотая Корона);
- **Системы быстрых платежей (СБП)** – инфраструктура Банка России, но с активным участием небанковских посредников (например, встраивание СБП в интерфейсы МФО и финтех-компаний).

Небанковские платёжные системы работают в рамках регулирования, установленного Банком России, включая обязательные требования к идентификации клиентов, защите персональных данных и контролю за операциями. При этом они отличаются более высокой технологической гибкостью и скоростью внедрения новых решений по сравнению с классическими банками.

Согласно данным Банка России, по состоянию на конец 2023 года на территории РФ действовало более 200 небанковских кредитных организаций, из которых свыше 40 активно предоставляли платёжные сервисы в цифровой среде [3]. Ежедневно через небанковские платформы проходят миллионы операций, что подтверждает их системную роль в повседневной финансовой активности населения.

Благодаря низкому порогу входа, простоте интерфейса и минимальному количеству формальностей НПС становятся точками входа для миллионов пользователей, ранее не имевших доступа к финансовым услугам. Особенно это характерно для подростков, мигрантов, самозанятых и жителей сельских территорий.

Таким образом, небанковские платёжные системы представляют собой не просто альтернативу банкам, а самостоятельный канал обеспечения финансовой инклюзии в цифровой экономике.

Финансовая доступность – это степень возможности населения и бизнеса пользоваться основными финансовыми услугами на устойчивой и недискриминационной основе. В современном понимании это не только физическое присутствие финансовых учреждений, но и наличие удобных цифровых инструментов, позволяющих получать услуги дистанционно, быстро и по приемлемой стоимости [4].

Небанковские платёжные системы (НПС) становятся ключевыми проводниками финансовой инклюзии, особенно в условиях цифровизации. Их вклад в повышение финансовой доступности проявляется в нескольких направлениях:

1. **Упрощённый доступ к базовым услугам**
Большинство НПС не требует открытия банковского счёта, прохождения длительных процедур или предоставления сложных документов. Это особенно важно для мигрантов, самозанятых, студентов и подростков, которые не всегда могут или хотят обслуживаться в классических банках.
2. **Цифровая инфраструктура «на кончиках пальцев»**. Мобильные приложения небанков охватывают широкую аудиторию: по данным

Банка России, более 70% пользователей ЭДС совершают регулярные платежи через смартфоны [5]. Высокая мобильность делает такие сервисы особенно популярными в регионах с низкой плотностью банковских отделений.

3. **Низкие комиссии и скорость операций**
Благодаря высокой конкуренции в сегменте НПС и автоматизации процессов, стоимость переводов и платежей в небанковских системах, как правило, ниже банковских тарифов. Это делает их особенно привлекательными для населения с низким доходом.
4. **Интеграция с социальными платформами**
Многие небанковские платёжные решения встроены в мессенджеры, социальные сети и маркетплейсы (например, VK Pay, ЮMoney, Telegram-боты), тем самым снижая барьер входа и расширяя охват.
5. **Финансовая инклюзия в удалённых и сельских районах**. В ряде субъектов РФ классическая банковская инфраструктура недостаточно развита. Небанковские сервисы, работающие через онлайн-форматы, закрывают этот пробел, предлагая переводы, оплату услуг ЖКХ, покупки и финансовые продукты в режиме 24/7 [6].

Таким образом, небанки становятся не только технологическими провайдерами, но и социально значимыми субъектами, поддерживающими население в условиях высокой цифровой и территориальной фрагментированности финансового рынка.

Однако их потенциал сдерживается рядом факторов: недоверие части населения, не всегда прозрачные условия пользовательских соглашений, риски блокировок по инициативе регуляторов, а также ограниченность спектра предоставляемых услуг по сравнению с банками.

Тем не менее, общий тренд на интеграцию НПС в государственные платформы (например, в экосистему «Госуслуг», цифровой профиль гражданина, СБП) указывает на растущее признание их роли в обеспечении справедливого и равноправного доступа к финансовым ресурсам.

Снижение доверия к банковскому сектору у части населения, закрытие малорентабельных отделений в регионах, а также необходимость срочного доступа к средствам и инструментам повседневного финансового обслуживания способствуют развитию альтернативной инфраструктуры. Одновременно возрастает социальный запрос на финансовую инклюзию – включение в финансовые процессы тех категорий граждан, которые ранее находились вне зоны устойчивого банковского обслуживания. Это прежде всего жители малых городов и сельских территорий, пенсионеры, самозанятые, студенты, мигранты и представители теневой занятости.

Развитие небанковских платёжных систем в России с начала 2010-х годов шло ускоренными темпами, параллельно с ростом цифровизации и расширением рынка онлайн-торговли. В 2020–2023 гг. на фоне пандемии COVID-19 и санкцион-

ного давления роль НПС существенно возросла: они стали не просто участниками платёжного ландшафта, а устойчивыми каналами для обслуживания населения и бизнеса.

По данным ЦБ РФ, в 2023 году доля операций через небанковские сервисы составила около **32% от общего количества безналичных транзакций физических лиц**, что является рекордным показателем для сектора [5]. Наиболее активно используются переводы с карты на карту, оплата товаров и услуг через электронные кошельки, QR-платежи и использование приложений агрегаторов (рис. 1).



Рис. 1. Динамика роста пользователей небанковских платёжных сервисов в России, 2018–2023 гг. (по данным ЦБ РФ и НСПК)

Источник: разработано автором

Основные тренды:

- **Рост популярности СБП:** Система быстрых платежей с участием НПС позволяет проводить переводы между любыми банками и небанковскими организациями без комиссии до 100 000 руб. в месяц. Небанки активно интегрируют СБП в свои платформы, повышая скорость и удобство операций [5].
 - **Расширение функциональности приложений:** Современные НПС предоставляют не только платёжные услуги, но и доступ к микрофинансированию, аналитике расходов, подписке на услуги и кешбэкам. Это формирует экосистемный подход, приближая небанки к уровню универсального финансового сервиса.
 - **Рост интереса к безопасности и идентификации:** С 2022 года Банк России усилил требования к процедурам KYC (Know Your Customer) и ввёл обязательную идентификацию пользователей для ряда операций. Это повысило прозрачность, но также увеличило нагрузку на небольшие компании [2].
 - **Регуляторная адаптация:** В 2023 году были внесены изменения в закон «О национальной платёжной системе», расширяющие полномочия регулятора по контролю за операторами ЭДС, а также стимулирующие развитие отечественных платёжных решений в условиях ухода иностранных сервисов.
- Сложности и вызовы:
- Небанковские структуры не имеют доступа к системам межбанковских расчётов и кре-

дитных ресурсов, что ограничивает их ликвидность.

- Давление со стороны крупных банков, которые развивают собственные финтех-решения и стремятся сохранить доминирование в платёжной инфраструктуре.
- Неустойчивость регулирования: быстрые изменения нормативной среды, непредсказуемость санкционных последствий, риски блокировок.

Тем не менее, российский рынок демонстрирует высокий уровень адаптивности. Согласно данным НАУМИР, в 2023 году более 62% пользователей совершали хотя бы одну платёжную операцию через небанковский сервис в течение месяца [6].

Таким образом, небанки стали неотъемлемой частью современной финансовой экосистемы России, особенно в контексте цифрового суверенитета и необходимости расширения доступности базовых платёжных инструментов.

Несмотря на впечатляющие темпы роста и активную цифровизацию, небанковские платёжные системы (НПС) сталкиваются с рядом системных и институциональных вызовов, сдерживающих их потенциал в повышении финансовой доступности.

1. Низкий уровень доверия со стороны населения. Для значительной части пользователей, особенно старшего поколения и жителей сельских районов, небанковские сервисы ассоциируются с повышенными рисками: утечками данных, блокировкой счетов, техническими сбоями. Отсутствие отделений и возможности «живого» взаимодействия с оператором снижает восприятие таких систем как надёжных и законных [7].

2. Правовая неопределённость и риски регуляторного давления. Нормативная база, регулирующая деятельность НПС, по-прежнему менее проработана, чем в банковском секторе. Частые обновления законов и указаний ЦБ РФ требуют от небанков высокой гибкости и затрат на юридическую адаптацию. Особенно чувствительно это для малых операторов, которые не обладают масштабом и ресурсами крупных финтех-компаний [2].

3. Ограниченность функционала. Большинство НПС предоставляют узкий набор услуг — в основном переводы и оплату товаров. Отсутствие лицензии на кредитование, депозитные продукты или валютные операции ограничивает их возможности по созданию полноценных экосистем. Это делает их уязвимыми перед конкуренцией со стороны банковских финтех-платформ [8].

4. Угрозы кибербезопасности и мошенничества. Резкий рост объёмов цифровых операций сопровождается увеличением количества мошеннических схем. Особенно уязвимы пользователи с низкой цифровой грамотностью. ФинЦЕРТ Банка России зафиксировал рост количества атак на платёжные приложения и электронные кошельки на 18% в 2023 году по сравнению с 2022-м [9].

5. Отсутствие единого цифрового профиля пользователя. Многие НПС работают по собственным системам верификации, не интегрированным с ЕСИА (Единая система идентификации и аутен-

тификации). Это порождает фрагментированность платёжной среды и усложняет переход между сервисами. Частичная интеграция с «Госуслугами» реализуется медленно и не охватывает всех операторов.

Тем не менее, большинство этих рисков, может быть, смягчено при условии целенаправленной политики государства и цифровых регуляторов. Разработка единой системы цифровой идентичности, внедрение стандартов прозрачности и безопасности, поддержка инноваций в малых НПС – ключ к устойчивому развитию небанковского сектора.

Развитие небанковских платёжных систем в России – это не только отражение технологических и потребительских трендов, но и ответ на запрос общества на доступные, быстрые и удобные финансовые инструменты. Их влияние на повышение финансовой доступности особенно заметно среди групп населения, ранее ограниченных в доступе к классическим банковским услугам: самозанятых, молодёжи, мигрантов, жителей сельских и отдалённых территорий.

Проведённый анализ позволяет выделить несколько ключевых выводов:

- Неганковские платёжные системы обеспечивают реальную альтернативу банковским услугам, снижая барьеры входа на финансовый рынок для широких слоёв населения.
- Наиболее сильные стороны НПС – это скорость, простота использования, цифровая интеграция и низкие комиссии.
- Вместе с тем, существует ряд институциональных и инфраструктурных ограничений: отсутствие доступа к межбанковским расчётам, риски киберугроз, фрагментированное регулирование, ограниченность в предоставлении комплексных финансовых услуг.

На основе полученных результатов можно предложить следующие направления совершенствования государственной политики в данной сфере:

1. **Создание единой цифровой платформы регистрации и идентификации** для неганковских клиентов с использованием ЕСИА и цифрового профиля гражданина.
2. **Государственная поддержка малых и региональных НПС** через предоставление инфраструктурного доступа к национальной платёжной системе и участию в пилотных проектах.
3. **Разработка стандартов «прозрачности и доверия»** для НПС: открытая публикация условий, интеграция с государственными порталами, внедрение инструментов оценки пользовательского доверия.
4. **Совершенствование законодательства**: уточнение статуса агрегаторов и операторов ЭДС, баланс между требованиями безопасности и свободой инноваций.
5. **Информационная поддержка населения**: программы повышения финансовой и цифровой грамотности с фокусом на неганковские инструменты, особенно среди социально уязвимых групп.
6. **Поддержка интеграции НПС с национальной системой быстрых платежей (СБП)**

и формирование открытых API для кросс-платформенной совместимости.

Таким образом, неганковские платёжные системы представляют собой не просто вспомогательный элемент финансовой экосистемы, а стратегически значимую инфраструктурную основу, способную качественно изменить ландшафт финансовой доступности в России. Их развитие способствует не только цифровой трансформации платёжной среды, но и решению социально-экономических задач, включая снижение неформальности, стимулирование самозанятости, поддержание экономической активности в удалённых и сельских территориях.

При должной институциональной поддержке, совершенствовании регулирования и укреплении доверия со стороны населения неганки могут стать основой устойчивой и гибкой модели финансовых услуг нового поколения – инклюзивной, технологичной и ориентированной на пользователя. Интеграция НПС с государственными платформами, формирование единых стандартов прозрачности и безопасности, а также развитие партнёрств с банками и финтех-компаниями откроют широкие перспективы для синергетического роста сектора.

В условиях внешнеэкономической турбулентности и ограниченного доступа к глобальной финансовой инфраструктуре неганковские платёжные системы способны сыграть роль не только технологического, но и суверенного решения, способного обеспечить независимость, надёжность и равный доступ к базовым финансовым услугам для всех категорий граждан Российской Федерации.

Литература

1. Федеральный закон от 27 июня 2011 г. № 161-ФЗ «О национальной платёжной системе» (в ред. от 29.12.2023) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 12.04.2025).
2. Банк России. Указание № 3210-У от 11.03.2023 «О требованиях к идентификации клиентов при оказании платёжных услуг». URL: <https://cbr.ru/> (дата обращения: 12.04.2025).
3. Банк России. Обзор развития платёжной инфраструктуры Российской Федерации в 2023 году. URL: <https://cbr.ru/analytics/pkoi/> (дата обращения: 12.04.2025).
4. Всемирный банк. Глобальная база данных Findex 2021: Финансовая инклюзия и финтех-революция. – Вашингтон: Всемирный банк, 2022.
5. Национальная система платёжных карт (НСПК). Годовой отчёт за 2023 год. URL: <https://nsrk.ru/> (дата обращения: 12.04.2025).
6. Национальная ассоциация участников микрофинансового рынка (НАУМИР). Аналитический доклад по неганковским платёжным сервисам в РФ. – М.: НАУМИР, 2024. URL: <https://naumir.ru/> (дата обращения: 12.04.2025).
7. Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ). Уровень доверия россиян

к платёжным системам: результаты опроса. URL: <https://wciom.ru/> (дата обращения: 12.04.2025).

8. Мишустин М.В. Цифровая экономика и финтех: вызовы регуляторики // Финансы и кредит. 2023. № 9. С. 12–21.
9. ФинЦЕРТ Банка России. Обзор инцидентов информационной безопасности за 2023 год. URL: <https://fincert.cbr.ru/> (дата обращения: 12.04.2025).

FINANCIAL ACCESSIBILITY IN THE DIGITAL AGE: THE POTENTIAL OF NON-BANK PAYMENT SERVICES

Kalafatov E.A.

V.I. Vernadsky Crimean Federal University

In the context of digital transformation and growing socio-economic disparities, the issue of financial accessibility has become increasingly relevant. An expanding share of the population demands simple, fast, and affordable methods of accessing payment services. Against this backdrop, non-bank payment systems (NBPS) are emerging as critical channels for engaging underserved users in the financial ecosystem. Their accessibility, flexibility, and technological capacity make them an effective instrument for enhancing financial inclusion and expanding the reach of basic financial services. This paper explores the institutional and functional characteristics of NBPS, their role in reducing barriers to financial access, and their impact on citizens' everyday economic activity. The study draws on regulatory and statistical data to assess current trends, risks, and constraints in the sector. It concludes with recommendations to strengthen NBPS within Russia's national payment infrastructure through legal reforms and integration with government digital platforms.

Keywords: non-bank financial institutions, payment systems, financial inclusion, fintech, Bank of Russia, digital platforms, payment services.

References

1. Federal Law No. 161-FZ of June 27, 2011 "On the National Payment System" (as amended on December 29, 2023). Retrieved from: <https://www.consultant.ru> (accessed: April 12, 2025).
2. Bank of Russia. Instruction No. 3210-U of March 11, 2023 "On the requirements for client identification in the provision of payment services". Retrieved from: <https://www.cbr.ru/> (accessed: April 12, 2025).
3. Bank of Russia. Review of the Development of the Payment Infrastructure of the Russian Federation in 2023. Retrieved from: <https://cbr.ru/analytics/pkoi/> (accessed: April 12, 2025).
4. World Bank. Global Findex Database 2021: Measuring Financial Inclusion and the Fintech Revolution. Washington, DC: World Bank, 2022.
5. National Payment Card System (NSPK). Annual Report for 2023. Retrieved from: <https://nspk.ru/> (accessed: April 12, 2025).
6. National Association of Microfinance Market Participants (NAUMIR). Analytical Report on Non-Banking Payment Services in Russia. Moscow: NAUMIR, 2024. Retrieved from: <https://naumir.ru/> (accessed: April 12, 2025).
7. Russian Public Opinion Research Center (VTsIOM). The Level of Trust in Payment Systems among Russians: Survey Results. Retrieved from: <https://wciom.ru/> (accessed: April 12, 2025).
8. Mishustin, M.V. (2023). Digital Economy and Fintech: Challenges of Regulation. Finance and Credit, (9), 12–21.
9. FinCERT of the Bank of Russia. Report on Information Security Incidents in 2023. Retrieved from: <https://fincert.cbr.ru/> (accessed: April 12, 2025).

Цифровая финансовая грамотность и ее влияние на жизнь современного общества

Кочин Михаил Сергеевич,

кандидат экономических наук, доцент образовательно-научного кластера «Институт управления и территориального развития», ФГАОУ ВО «Балтийский федеральный университет им. И. Канта»

E-mail: kochin_2011@mail.ru

Статья посвящена исследованию финансовой грамотности и цифровой финансовой грамотности в России и за рубежом. Автор проводит группировку исследований в области финансовой грамотности и цифровой финансовой грамотности в российской и зарубежной научной литературе.

В статье приводятся положительные и отрицательные факторы влияния цифровизации на различные аспекты социально-экономического развития общества, выделяются базовые навыки, которые должны лежать в основе цифровой финансовой грамотности человека.

Методологическую основу исследования составляют методы логического анализа, синтеза, группировки и систематизации научной литературы.

Выводы работы подчеркивают важность повышения финансовой грамотности и цифровой финансовой грамотности населения, рекомендуется дальнейшее изучение данной темы.

Ключевые слова: финансовая грамотность, цифровая финансовая грамотность, цифровизация, навыки цифровой финансовой грамотности

Введение

Финансовая грамотность и цифровая финансовая грамотность являются одними из важнейших аспектов жизнедеятельности современного человека и общества. Бурное развитие цифровизации в обществе в последние годы существенно расширяет возможности в получении доступа к информации, предоставляет инновационные инструменты обработки больших массивов данных, приводит к сокращению транзакционных издержек взаимодействия рыночных контрагентов.

Вместе с тем цифровизация несет не только положительное, но и отрицательное влияние на различные компоненты качества жизни граждан и общества в целом. В этой связи особую актуальность приобретает тема цифровой финансовой грамотности населения, которая включает в себя знание цифровых финансовых продуктов и услуг, осведомленность о цифровых финансовых рисках, а также знание прав потребителей и процедур возмещения ущерба.

Целью работы является группировка исследований в области финансовой грамотности и цифровой финансовой грамотности в российской и зарубежной научной литературе, выделение положительных и отрицательных факторов влияния цифровизации на различные аспекты социально-экономического развития общества, а также базовых навыков, которые должны лежать в основе цифровой финансовой грамотности человека.

Автор ставит перед собой следующие задачи: провести анализ научной литературы, выделить и сгруппировать основные подходы в исследованиях финансовой грамотности и цифровой финансовой грамотности в России и за рубежом, выделить базовые навыки, которые должны лежать в основе цифровой финансовой грамотности человека.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляют методы логического анализа, синтеза, систематизации и группировки научной литературы в области финансовой грамотности и цифровой финансовой грамотности в России и за рубежом.

Результаты и обсуждения

Финансовая грамотность и финансовое просвещение являются одними из важнейших аспектов жизнедеятельности современного человека и общества. Особое внимание вопросам финансовой

грамотности во многих странах стало уделяться после мирового финансового кризиса 2007–2009 гг. Именно в это время стало понятно, что само возникновение и острота глобального финансового кризиса были вызваны, в том числе, по причине финансовой безграмотности потребителей новых продуктов финансового сектора и финансовых услуг, неадекватности финансового поведения отдельных слоев населения. В этой связи, правительства большинства стран мира и международные экономические организации консолидируют свои усилия на разработках стратегий финансовой грамотности, выделяя для этого серьезные финансовые ресурсы.

Россия в этом вопросе не является исключением. Более того, в отличие от многих других стран, у нас разработка и реализация программ финансовой грамотности населения сразу была поставлена на системную основу принятием соответствующей стратегии на федеральном уровне. В конце 2023 года в нашей стране была принята обновленная «Стратегия повышения финансовой грамотности и формирования финансовой культуры до 2030 года» [8].

В своей работе О.С. Белокрылова, В.П. Кузнецова и Л.П. Вардомацкая подчеркивают, что к вопросам практического повышения финансовой грамотности в настоящее время привлечено внимание свыше 75 стран мира. Как показывает исследование, наиболее высокий уровень финансовой грамотности у Дании, Норвегии и Швеции (по 71% соответственно), далее у Канады и Израиля (по 68%), затем идут Германия и Нидерланды (по 66%), а замыкают топ-10 стран по уровню наиболее развитых стран Австралия (64%) и Финляндия (63%). В Южной Америке и Африке отмечается наиболее низкий уровень финансовой грамотности (менее 50%) [3, с. 105].

Не случайно, что проблемы финансовой грамотности стали предметом теоретических и прикладных исследований как в нашей стране, так и за рубежом. Литературу по данной теме можно условно разделить на несколько групп.

Первая группа включает работы, посвященные определению и измерению уровня финансовой грамотности какой-либо социальной группы или населения в целом. Здесь можно выделить работы А. Лусарди [22], Г.В. Белеховой [2], О.Е. Кузиной, Д.Х. Ибрагимовой [7], А.В. Ковальчук [4] и др.

Также измерением уровня финансовой грамотности занимаются различные организации, среди которых можно выделить Организацию экономического сотрудничества и развития [25], Национальное агентство финансовых исследований (НАФИ) [9], Банк России [15] и Министерство финансов РФ.

В Калининградской области также регулярно проводятся исследования уровня финансовой грамотности среди различных категорий населения [5, 6].

Вторая группа направлена на определение влияния финансовой грамотности на экономическое поведение населения и рынок в целом. Здесь можно выделить труды М. Хилберта, Дж. Хоугарта и С. Беверли [20], К. Герарди, Л. Гётта, С. Майера [19], Д. Мура [24],

Х. Жао, Л. Жанг [28], Н.Ю. Сайбель, [12], Е.А. Фёдоровой, В.В. Нехаенко, С.Е. Довженко [14] и др.

Третья группа включает работы, посвященные поиску способов повышения финансовой грамотности населения. Здесь можно выделить исследования С. Бранштена и К. Уэлша [17], А.Е. Судаковой [13], Л.Ю. Рыжановской [10] и других авторов.

Цифровизации как важнейшей тенденции научно-технического и социально-экономического развития общества посвящено множество монографий и научных статей, но одним из первых ее роль определил К. Шваб, связав данный процесс с развитием Интернет – взаимодействий, искусственного интеллекта и мобильных устройств [16].

Значение цифровизации в повышении эффективности экономического развития общества сложно переоценить: она расширяет возможности в получении доступа к информации, предоставляет инновационные инструменты обработки массивов данных (большие базы данных, искусственный интеллект, нейросети), приводит к сокращению трансакционных издержек взаимодействия рыночных контрагентов.

Цифровизация может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на различные компоненты качества жизни.

Положительное влияние цифровизации состоит в:

- росте разнообразия продуктов и услуг на рынке, расширение ассортимента;
- экономии времени и средств, рост комфорта;
- росте гибкости и свободы, в том числе личной;
- увеличении свободного времени и возможностей для проведения досуга;
- положительных экстерналий в получении быстрого доступа к знаниям и информации (формирование технических, производственных, инновационных экосистем);
- расширении возможностей для самореализации и саморазвития;
- упрощении получения государственных, образовательных, медицинских услуг, а также совершения сделок купли-продажи.

Научные исследования, проведенные Е.М. Самородовой, показали, что существует прямая корреляционная связь между индексом человеческого развития и уровнем информационно-коммуникационных технологий. В силу этого, индекс человеческого развития в новых индустриальных странах выше «обычных» развитых стран [11].

Вместе с тем, стремительное развитие цифровизации несет и негативное влияние:

- рост техногенных услуг и технических рисков;
- риски кибербезопасности и утечки персональных данных;
- риски автоматизации (вытеснение живого труда машинным, безработица);
- ускоренное моральное старение знаний, навыков;
- рост нервно-психической напряженности на работе в быту;

- расширение инструментария тотального контроля как на производстве, так и в личной жизни;
- развитие нерациональных форм потребления;
- увеличение энергоемкости различных видов деятельности и производства и истощение невозобновляемых источников энергии;
- магнитное, электронное загрязнение окружающей среды;
- отчуждение человека от природы и других людей, дефицит личного общения;
- рост дезинформации и усиление факторов общественной дезинтеграции;
- усиление социальной дифференциации населения.

Бурная широкая цифровизация в мире приводит к тому, что в условиях глобальной конкуренции страны стараются определиться с приоритетами своего дальнейшего технологического развития в этой сфере. В частности, Китай сделал ставку на робототехнику, инжиниринг, промышленную робототехнику; Германия ориентирована на развитие «индустрии 4.0» (инновационные принципы организации индустриального производства); Великобритания – на инженерии микроорганизмов с искусственно сконструированным геномом и развитие синтетической биологии; Аргентина занялась развитием роботизации в сельском хозяйстве; США сконцентрировались на новой энергетике, геной инженерии; Россия – на развитии IT технологий, естественнонаучных и точных дисциплин (химии, физики, математики). Если резюмировать, то мировые страны сделали свои ставки на те области, в которых у них имеются квалифицированная сила и признание [1].

В последние годы особое внимание исследователей привлекает тема цифровой финансовой грамотности, которая включает в себя знание цифровых финансовых продуктов и услуг, осведомленность о цифровых финансовых рисках, а также знание прав потребителей и процедур возмещения ущерба. Среди материалов в научной литературе по данной тематике можно выделить следующие группы.

Во-первых, это различные публикации, в которых поднимаются вопросы определения и измерения цифровой финансовой грамотности [23].

Во-вторых, это исследования, посвященные влиянию цифровой финансовой грамотности на финансовое благополучие граждан и домохозяйств [18, 27].

В-третьих, это различные аспекты управления цифровой финансовой грамотностью и ее вклада в управление личными финансами [21].

По мнению Самит Саини, цифровая финансовая грамотность должна включать три принципа:

- информирование граждан о государственной политике, инициативах и доступных для них цифровых финансовых вариантах;
- повышение осведомленности о цифровых методах оплаты;
- распространение знаний о безопасности и надежности цифровых платежей [26].

На наш взгляд, в основе цифровой финансовой грамотности человека должны лежать следующие базовые навыки.

Во-первых, планирование и учет финансовых потоков.

На сегодняшний день грамотное планирование финансовых доходов и расходов существенно упростилось благодаря разработке различных информационно-цифровых программ, как для персонального компьютера, так и для смартфона («Easy Finance», «Dzen Money», «CoinKeeper», «Family», «1С-Деньги», «Домашняя бухгалтерия» и др.).

Во-вторых, использование дополнительных источников дохода.

Защита семейного бюджета домохозяйства происходит за счет диверсификации способов получения дохода, что позволяет, утратив один источник дохода, получать доходы из других источников.

В-третьих, умение работать с различными организациями финансового сектора (банки, страховые компании, профессиональные участники рынка ценных бумаг и пр.).

Грамотное использование различных финансовых инструментов, помогает человеку получить дополнительные финансовые средства за счет разумного инвестирования, либо снизить свои повседневные затраты (временные, финансовые, организационные), что в итоге ведет к обретению стабильного экономического благосостояния.

В-четвертых, регулярный мониторинг и анализ экономической информации человеком с целью снижения степени неопределенности и риска при принятии им экономических решений.

Повышение скорости цифровой трансформации бизнеса во всем мире приводит к появлению новых финансовых инструментов и услуг, грамотное использование которых, позволяет человеку повысить личное благосостояние.

Таким образом, эпоха бурной цифровизации мировой экономики требует повышения финансовой грамотности населения в условиях цифровизации мирового рынка услуг.

Выводы и заключение

Финансовая грамотность – важный аспект жизнедеятельности современного человека и общества. Проведенный анализ российской и зарубежной научной литературы позволил провести группировку исследований в области финансовой грамотности и цифровой финансовой грамотности.

В результате проведенного исследования были выделены положительные и отрицательные факторы влияния цифровизации на различные аспекты социально-экономического развития общества, базовые навыки, которые должны лежать в основе цифровой финансовой грамотности человека.

Статья дополняет существующий объем знаний о финансовой грамотности, цифровизации и цифровой финансовой грамотности и будет способствовать реализации эффективных инициатив, направленных на повышение финансовой грамотности населения.

1. Андреева Е.Л., Глухих П.Л., Красных С.С. Процессы дигитализации как драйвер экономического развития: опыт мировых и российских крупнейших компаний // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. 2020. № 2. С. 5–23.
2. Белехова Г.В. Оценка финансовой грамотности населения и пути её повышения // Проблемы развития территории. – 2012. – № 4 (60). – С. 96–109.
3. Белокрылова О.С., Кузнецова В.П., Вардомацкая Л.П. Финансовая грамотность в мире цифровой экономики (региональный аспект) // Государственное и муниципальное управление: ученые записки. 2021. № 1. С. 102–107.
4. Ковальчук А.В., Сайбель Н.Ю. Оценка уровня финансовой грамотности населения в России // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2018. – № 1. – С. 90–95. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-urovnya-finansovoy-gramotnosti-naseleniya-v-rossii/viewer> (дата обращения 03.04.2025).
5. Кочин М.С. Оценка финансовой грамотности населения Калининградской области в 2022 году. Проблемы межрегиональных связей / Научно-исследовательский центр имени П.А. Румянцева «Мысль», Междунар. ин-т полит. наук (Клайпеда), Московский финансово-юридический университет МФЮА; Клайпеда; Калининград: Аксиос, 2022, стр. 25–28. Вып. 20. В.И. Кулаков [и др.]; сост. и ред. В.А. Шахов. – Москва; Клайпеда; Калининград, 2022. – ISSN 2414-5734.
6. Кочин М.С., Кафидов В.В. Современные проблемы оценки уровня финансовой грамотности студентов колледжей и вузов. Проблемы межрегиональных связей / Научно-исследовательский центр имени П.А. Румянцева «Мысль», Междунар. ин-т полит. наук (Клайпеда), Московский финансово-юридический университет МФЮА; Клайпеда; Калининград: Аксиос, 2023, стр. 23–27. Вып. 21. В.И. Кулаков [и др.]; сост. и ред. В.А. Шахов. – Москва; Клайпеда; Калининград, 2023. – ISSN 2414-5734.
7. Кузина О.Е., Ибрагимов Д.Х. Проблемы измерения и пути повышения финансовой грамотности населения России // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2008. – № 4 (88). – С. 14–25.
8. Стратегия повышения финансовой грамотности и формирования финансовой культуры до 2030 года. https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=304737-rasporiazhenie_pravitelstva_rossiiskoi_federatsii_ot_24.10.2023__2958-r_ob_utverzhdenii_strategii_povysheniya_finansovoi_gramotnosti_i_formirovaniya_finansovoi_kultury_do_2030_goda
9. Результаты второй волны измерения уровня финансовой грамотности россиян. 2020. URL: https://nafi.ru/projects/finansy/rezultaty-vtoroy-volny-issledovaniya-urovnya-finansovoy-gramotnosti_rossiyan/ (дата обращения 03.04.2025).
10. Рыжановская Л.Ю. Системный подход к повышению уровня финансовой грамотности с использованием информационных технологий «экономики знаний» // Финансы и кредит. – 2009. – № 12. – С. 47–56. 89 Векторы благополучия: экономика и социум. 2022. № 4 (47) <http://jwt.su>
11. Самородова Е.М. Взаимосвязь цифровизации общественной жизни, национального человеческого капитала и социально-экономического благополучия: результаты корреляционного анализа // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – № 1. – с. 25–44.
12. Сайбель Н.Ю., Ковальчук А.В. Влияние финансовой грамотности населения на развитие российского рынка ценных бумаг // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия «Экономика». – 2018. – Т. 26. – № 2. – С. 306–316. DOI: 10.22363/2313-2329-2018-26-2-306-316.
13. Судакова А.Е. Финансовая грамотность: теоретическое осмысление и практическое исследование // Финансы и кредит. – 2017. – Т. 23. – № 26. – С. 1563–1582. DOI: 10.24891/fc.23.26.1563.
14. Фёдорова Е.А., Нехаенко В.В., Довженко С.Е. Влияние финансовой грамотности населения РФ на поведение на финансовом рынке (эмпирическая оценка) // Проблемы прогнозирования. – 2015. – № 4. – С. 105–117.
15. Финансовая грамотность и ответственное финансовое поведение российских домохозяйств. Серия докладов об экономических исследованиях № 132 / 2024. URL: https://cbr.ru/ec_research/ser/wp_132/ (дата обращения 03.04.2025).
16. Шваб К. Четвертая промышленная революция. – М.: Эксмо, 2016. – 138 с.
17. Braunstein S., Welch C. Financial literacy: an overview of practice, research, and policy // Federal Reserve Bulletin. – 2002. – P. 445–457. DOI: 10.17016/bulletin.2002.88-11.
18. Digital financial literacy, current behavior of saving and spending and its future foresight / M. Setiawan, N. Effendi, T. Santoso, W. Dewi, M. Sapulette // Economics of Innovation and New Technology. – 2022. – V. 31. – P. 320–338. DOI: <https://doi.org/10.1080/10438599.2020.1799142>.
19. Gerardi K., Goette L., Meier S. Financial literacy and subprime mortgage delinquency: evidence from a survey matched to administrative data // Federal Reserve Bank of Atlanta Working Paper. – 2010. URL: <https://www.atlantafed.org/research/publications/wp/2010/10> (дата обращения: 28.02.2025).
20. Hilgert M., Hogarth J., Beverly S. Household financial management: the connection between knowledge and behavior // Federal Reserve Bulletin. – 2003. – V. 89. – P. 309–322.

21. Lo Prete A. Digital and financial literacy as determinants of digital payments and personal finance. DOI: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3948927>. URL: <https://ssrn.com/abstract=3948927> (дата обращения 03.04.2025).
22. Lusardi A., Mitchell O.S. Financial literacy. Implications for retirement security and the financial market place. – Oxford: Oxford University Press, 2011. – 336 p. DOI: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199696819.001.0001>.
23. Lyons A., Kass-Hanna J. A Methodological overview to defining and measuring «digital» financial literacy. DOI: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3836330>. URL: <https://ssrn.com/abstract=3836330> (дата обращения: 03.04.2025).
24. Moore D. Survey of financial literacy in Washington State: knowledge, behavior, attitudes and experiences – WA: Washington State University, 2003. – 61 p. DOI: 10.13140/2.1.4729.4722.
25. OECD/INFE 2020 International Survey of Adult Financial Literacy. URL: <https://www.forder.org/wp-content/uploads/2020/06/OECD-INFE-2020-international-survey-of-adult-financial-literacy.pdf> (дата обращения: 03.04.2025).
26. Sumit Saini. Digital financial literacy: awareness and access // International Journal of Management, IT and Engineering. 2019. Issue 4. Vol. 9. Pp. 201–207.
27. The interplay of skills, digital financial literacy, capability, and autonomy in financial decision making and well-being / P. Kumar, R. Pillai, N. Kumar, M. Tabash // Borsa Istanbul Review. – 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bir.2022.09.012>. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214845022000837> (дата обращения 03.04.2025).
28. Zhao H., Zhang L. Financial literacy or investment experience: which is more influential in cryptocurrency investment? // International Journal of Bank Marketing. – 2021. DOI: 10.1108/IJBM-11-2020-0552. URL: https://www.researchgate.net/publication/352056416_Financial_literacy_or_investment_experience_which_is_more_influential_in_cryptocurrency_investment (дата обращения: 03.04.2025).

DIGITAL FINANCIAL LITERACY AND ITS IMPACT ON MODERN SOCIETY

Kochin M.S.

I. Kant Baltic Federal University

The article is devoted to the study of financial literacy and digital financial literacy in Russia and abroad. The author conducts a grouping of research in the field of financial literacy and digital financial literacy in Russian and foreign scientific literature.

The article highlights the positive and negative factors of the impact of digitalization on various aspects of the socio-economic development of society, highlights the basic skills that should underpin a person's digital financial literacy.

The methodological basis of the research consists of methods of logical analysis, synthesis, grouping and systematization of scientific literature.

The conclusions of the work emphasize the importance of improving financial literacy and digital financial literacy of the population, and further study of this topic is recommended.

Keywords: financial literacy, digital financial literacy, digitalization, digital financial literacy skills.

References

1. Andreeva E.L., Glukhikh P.L., Krasnykh S.S. Digitalization processes as a driver of economic development: the experience of world and Russian largest companies // Proceedings of the Far Eastern Federal University. Economics and management. 2020. No. 2. pp.5–23.
2. Belekova G.V. Assessment of financial literacy of the population and ways to improve it // Problems of territory development. – 2012. – № 4 (60). – Pp. 96–109. 2. Belekova G.V. Assessment of financial literacy of the population and ways to improve it // Problems of territory development. – 2012. – № 4 (60). – Pp. 96–109.
3. Belokrylova O.S., Kuznetsova V.P., Vardomatskaya L.P. Financial literacy in the world of digital economy (regional aspect) // State and municipal administration: scientific notes. 2021. No. 1. pp. 102–107.
4. Kovalchuk A.V., Saibel N.Y. Assessment of the level of financial literacy of the population in Russia // Scientific and methodological electronic journal "Concept". – 2018. – No. 1. – pp. 90–95. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-urovnya-finansovoy-gramotnosti-naseleniya-v-rossii/viewer> (accessed 04/03/2025).
5. Kochin M.S. Assessment of financial literacy of the Kaliningrad region population in 2022. Problems of interregional relations / P.A. Romyantsev Scientific Research Center "Mysl", International. in-t polit. Russian Academy of Sciences (Klaipeda), Moscow University of Finance and Law MFUA; Klaipeda; Kaliningrad: Axios, 2022, pp. 25–28. Issue 20. V.I. Kulakov [and others.]; comp. and edited by V.A. Shakhov. – Moscow; Klaipeda; Kaliningrad, 2022. – ISSN 2414-5734.
6. Kochin M.S., Kafidov V.V. Modern problems of assessing the level of financial literacy of college and university students. Problems of interregional relations / P.A. Romyantsev Scientific Research Center "Mysl", International. in-t polit. Russian Academy of Sciences (Klaipeda), Moscow University of Finance and Law MFUA; Klaipeda; Kaliningrad: Axios, 2023, pp. 23–27. Issue 21. V.I. Kulakov [et al.]; comp. and edited by V.A. Shakhov. – Moscow; Klaipeda; Kaliningrad, 2023. – ISSN 2414-5734.
7. Kuzina O.E., Ibragimova D.H. Problems of measuring and ways to improve financial literacy of the Russian population // Monitoring public opinion: economic and social changes. – 2008. – № 4 (88). – Pp. 14–25.
8. Strategy for improving financial literacy and financial culture until 2030. https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=304737-rasporazhenie_pravitelstva_rossiiskoi_federatsii_ot_24.10.2023_2958-r_ob_utverzhdenii_strategii_povysheniya_finansovoi_gramotnosti_i_formirovaniya_finansovoi_kultury_do_2030_goda.
9. The results of the second wave of measuring the level of financial literacy of Russians. 2020. URL: <https://nafi.ru/projects/finansy/rezultaty-vtoroy-volny-issledovaniya-urovnya-finansovoy-gramotnosti-rossiyan/> (accessed 04/03/2025).
10. Ryžanovskaya L.Y. A systematic approach to improving financial literacy using information technologies of the "knowledge economy" // Finance and Credit, 2009, No. 12, pp. 47–56. 89 Vectors of well-being: Economics and Society, 2022, No. 4 (47) <http://jwtsu.ru>.
11. Samorodova E.M. Interrelation of digitalization of public life, national human capital and socio-economic well-being: results of correlation analysis // Issues of innovative economics. – 2022. – № 1. – c. 25–44.
12. Saibel N.Y., Kovalchuk A.V. The influence of financial literacy of the population on the development of the Russian securities market // Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. The Economics series. – 2018. – Vol. 26. – No. 2. – pp. 306–316. DOI: 10.22363/2313-2329-2018-26-2-306-316.
13. Sudakova A.E. Financial literacy: theoretical understanding and practical research // Finance and Credit. – 2017. – Vol. 23. – No. 26. – pp. 1563–1582. DOI: 10.24891/fc.23.26.1563.
14. Fedorova E.A., Nekhaenko V.V., Dovzhenko S.E. The influence of financial literacy of the population of the Russian Federation on behavior in the financial market (empirical assessment) // Problems of forecasting. – 2015. – No. 4. – pp. 105–117.
15. Financial literacy and responsible financial behavior of Russian households. Economic Research Report Series No. 132 /

2024. URL: https://cbr.ru/ec_research/ser/wp_132 / (accessed 04/03/2025).
16. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Moscow: Eksmo, 2016. 138 p.
 17. Braunstein S., Welch C. Financial literacy: an overview of practice, research, and policy // Federal Reserve Bulletin. – 2002. – P. 445–457. DOI: 10.17016/bulletin.2002.88-11.
 18. Digital financial literacy, current behavior of saving and spending and its future foresight / M. Setiawan, N. Effendi, T. Santoso, W. Dewi, M. Sapulette // Economics of Innovation and New Technology. – 2022. – V. 31. – P. 320–338. DOI: <https://doi.org/10.1080/10438599.2020.1799142>.
 19. Gerardi K., Goette L., Meier S. Financial literacy and subprime mortgage delinquency: evidence from a survey matched to administrative data // Federal Reserve Bank of Atlanta Working Paper. – 2010. URL: <https://www.atlantafed.org/research/publications/wp/2010/10> (accessed 04/03/2025).
 20. Hilgert M., Hogarth J., Beverly S. Household financial management: the connection between knowledge and behavior // Federal Reserve Bulletin. – 2003. – V. 89. – P. 309–322.
 21. Lo Prete A. Digital and financial literacy as determinants of digital payments and personal finance. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3948927>. URL: <https://ssrn.com/abstract=3948927> (accessed 04/03/2025).
 22. Lusardi A., Mitchell O.S. Financial literacy. Implications for retirement security and the financial market place. – Oxford: Oxford University Press, 2011. – 336 p. DOI: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199696819.001>.
 23. Lyons A., Kass-Hanna J. A Methodological overview to defining and measuring «digital» financial literacy. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3836330>. URL: <https://ssrn.com/abstract=3836330> (accessed 04/03/2025).
 24. Moore D. Survey of financial literacy in Washington State: knowledge, behavior, attitudes and experiences – WA: Washington State University, 2003. – 61 p. DOI: 10.13140/2.1.4729.4722.
 25. OECD/INFE 2020 International Survey of Adult Financial Literacy. URL: <https://www.fo-der.org/wp-content/uploads/2020/06/OECD-INFE-2020-international-survey-of-adult-financial-literacy.pdf> (accessed 04/03/2025).
 26. Sumit Saini. Digital financial literacy: awareness and access // International Journal of Management, IT and Engineering. 2019. Issue 4. Vol. 9. Pp. 201–207.
 27. The interplay of skills, digital financial literacy, capability, and autonomy in financial decision making and well-being / P. Kumar, R. Pillai, N. Kumar, M. Tabash // Borsa Istanbul Review. – 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bir.2022.09.012>. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214845022000837> (accessed 04/03/2025).
 28. Zhao H., Zhang L. Financial literacy or investment experience: which is more influential in cryptocurrency investment? // International Journal of Bank Marketing. – 2021. DOI: 10.1108/IJBM-11-2020-0552. URL: https://www.researchgate.net/publication/352056416_Financial_literacy_or_investment_experience_which_is_more_influential_in_cryptocurrency_investment (accessed 04/03/2025).

Финансовая модель оптимизации расходов в цифровой системе государственных закупок

Кравцов Егор Александрович,

аспирант, кафедра оценочной деятельности и корпоративных финансов, МФПУ «Синергия»

E-mail: kravtsoff.egor97@yandex.ru

В работе представлена финансовая модель, ориентированная на снижение затрат в цифровой системе государственных закупок. Исследование сфокусировано на механизмах, обеспечивающих экономию бюджетных средств за счёт автоматизации процессов, аналитики больших данных и использования конкурентных процедур. Изучены подходы к бюджетированию, нормированию, расчету совокупной стоимости владения (ТСО), централизованным закупкам и многокритериальной оценке предложений. Подчёркнуто влияние цифровой среды на прозрачность, снижение административных издержек и борьбу с сговором участников. Анализ опирается на данные Минфина РФ, отчёты международных организаций и нормативные документы. Делается вывод о целесообразности интеграции аналитических модулей в ЕИС и модернизации регуляторной базы для реализации потенциала цифровизации закупок. Материал ориентирован на специалистов в сфере государственного управления, финансового анализа и цифровой трансформации.

Ключевые слова: государственные закупки, цифровизация, финансовая модель, совокупная стоимость владения, ТСО, бюджетирование, нормирование, ЕИС, обратный аукцион, оптимизация затрат.

Введение

Государственные закупки являются значимой статьёй бюджетных расходов – по оценкам ОЭСР, объём госзакупок в среднем составляет около 12–13% ВВП развитых стран¹. В условиях ограниченности ресурсов особую актуальность приобретает задача оптимизации расходов при осуществлении закупок для государственных нужд. В последние годы активно развивается цифровизация системы государственных закупок: переход от бумажных торгов к электронным площадкам, использование автоматизированных систем планирования, применения больших данных и аналитики. Цифровая среда создает предпосылки для большей прозрачности и эффективности закупочного процесса. В то же время требуется разработка финансовых моделей, позволяющих выявлять резервы экономии, оптимизировать структуру затрат и повышать результативность расходования бюджетных средств.

Целью настоящего исследования является разработка финансовой модели, адаптированной к цифровой системе госзакупок и направленной на минимизацию совокупных затрат при сохранении или повышении качества закупаемой продукции и услуг.

Для достижения этой цели решаются следующие задачи:

- 1) проанализировать текущие цифровые механизмы закупок и их влияние на экономию бюджетных средств;
- 2) выделить финансовые инструменты, способствующие снижению расходов на различных этапах закупочного цикла;
- 3) определить условия и ограничения реализации моделей оптимизации в действующей нормативной среде.

Новизна исследования заключается в систематизации механизмов цифровой трансформации закупочной системы с фокусом на их финансово-экономическое влияние, а также в интеграции методов прогнозной аналитики и оценки жизненного цикла продукции в единую финансовую модель.

Материалы и методы

Анализ проведён с использованием данных официальных источников, специализированных аналитических докладов и научных публикаций. Модель совокупной стоимости владения изучена в публикации И.А. Егорова и В.Ю. Кондратьева, где представлена методоло-

¹ Public procurement evaluation // Organisation for Economic Co-operation and Development. – URL: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/public-procurement-evaluation.html> (дата обращения: 14.04.2025).

гия расчёта ТСО в государственном секторе. Подход к калькулированию жизненного цикла затрат подробно описан Е.В. Орловым, чья работа рассматривает практическое применение принципов LCC.

Общие тенденции цифровизации описаны в докладе KPMG, содержащем оценку влияния автоматизации и централизации на закупочные процессы. Практика внедрения инновационных торговых механизмов, включая обратные аукционы, проанализирована Д.С. Хвалынским, чьи модели применяются для оптимизации выбора победителя. Методика формирования лотов как инструмент оптимизации предложена О.Л. Симченко и соавт.

Международный опыт, включая механизмы, реализованные в странах ОЭСР, обобщён в материалах В. Monteiro и др., а также в аналитике OECD. Дополнительно учтены данные Казначейства РФ и Счётной палаты, в том числе по централизованным закупкам лекарств и эффектам применения электронных аукционов.

Методологически использованы приёмы сравнительного анализа, экономического моделирования, оценки эффективности на основе данных из Единой информационной системы (ЕИС), а также нормативно-правовой интерпретации, эти подходы позволили построить обоснованную финансовую модель с учётом специфики цифровой закупочной инфраструктуры.

Результаты

Цифровизация закупок существенно меняет финансовую модель управления расходами. Прежде всего, электронные закупочные площадки обеспечивают прозрачность и конкуренцию, что ведёт к снижению цен контрактов. Например, в России 100% государственных тендеров по Закону № 44-ФЗ проводятся в электронной форме, что соответствует принципам открытости и прозрачности¹. Рост конкуренции между поставщиками благодаря онлайн-аукционам позволяет экономить бюджетные средства: по данным Минфина РФ, среднее снижение начальной цены контракта на электронных аукционах составляет 10–15%. В мировой практике отмечено, что даже 1% экономии в сфере госзакупок даёт огромный абсолютный эффект – для стран ОЭСР это порядка 63 млрд долл. в год². Таким образом, цифровой формат торгов непосредственно способствует оптимизации расходов за счет рыночного механизма снижения цен.

Финансовая модель оптимизации расходов опирается на аналитику данных о закупках. Современные цифровые системы (например, Единая информационная система в сфере закупок – ЕИС) накапливают большие объёмы информации: цены

контрактов, характеристики товаров, количество участников и т.д. На основе этих данных реализуется аналитический модуль, позволяющий выявлять аномалии и резервные возможности. Например, анализ динамики цен на однотипные товары у разных заказчиков выявляет случаи переплаты или неэффективного расходования. Такие инструменты, как анализ затрат (*spend analysis*), группируют расходы по категориям и поставщикам, помогая понять структуру затрат. В результате можно принимать обоснованные решения – например, централизовать закупку определенной категории товаров для нескольких учреждений, чтобы добиться оптовой скидки, или пересмотреть технические требования, если они излишне завышают цену.

Оптимизация процессов через цифровые технологии также приводит к сокращению издержек. Электронные документы и автоматизация рабочих процессов уменьшают административные расходы на проведение торгов (печать, пересылка, хранение документов). По оценке Всемирного банка, внедрение электронной системы госзакупок (Electronic Government Procurement) позволяет сократить транзакционные издержки на 15–20%³. Это связано с ускорением процедур, снижением числа ошибок и протестов, облегчением доступа для участников. В финансовой модели это отражается в уменьшении условно-постоянных затрат, связанных с проведением закупочных процедур, и, в конечном итоге, в более рациональном использовании кадровых и временных ресурсов.

Финансовые механизмы, заложенные в цифровой системе госзакупок, включают:

- 1) бюджетирование закупок – планирование объёмов и предельных ценкупаемых товаров/услуг на определенный период;
- 2) нормирование – установление нормативных затрат на единицу (например, лимиты цены за единицу продукции), что не позволяет тратить сверх необходимых сумм;
- 3) онлайн-контроль и аудит – автоматизированные сверки цены контракта с рыночными референтными ценами, сигнализирование о подозрительных отклонениях.

Одним из ключевых элементов финансовой модели является оптимизация жизненного цикла затрат. Это означает, что при выборе победителя учитывается не только минимальная цена закупки, но и будущие расходы на эксплуатацию и обслуживание (подход *life-cycle cost*)⁴. Цифровые платформы позволяют заказчику задавать алгоритм оценки, в котором, например, низкое качество товара (ведущее к частым ремонтам) повлияет на общую оценку предложения. В результате выигрывает не просто самый дешевый, а экономически наи-

¹ Около 200 госслужащих и бизнесменов принимают участие в форуме по госзакупкам в Иркутске // ogirk.ru. – 2021. – URL: <https://www.ogirk.ru/2021/11/25/okolo-200-gossluzhashhih-i-biznesmenov-prinimajut-uchastie-v-forume-po-goszakupkam-v-irkutske/> (дата обращения: 14.04.2025).

² Public procurement evaluation // Organisation for Economic Co-operation and Development. – URL: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/public-procurement-evaluation.html> (дата обращения: 14.04.2025).

³ Monteiro B., Hlacs A., Boéchat P. Public procurement for public sector innovation: Facilitating innovators' access to innovation procurement // OECD Working Papers on Public Governance. – 2024. – No. 80. – OECD Publishing, Paris. – DOI: <https://doi.org/10.1787/9aad76b7-en>.

⁴ Орлов Е.В. Использование метода учета «Life cycle Costing» в целях калькулирования затрат // Вестник ГУУ. – 2015. – № 7. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-metoda-ucheta-life-cycle-costing-v-tselyah-kalkulirovaniya-zatrat> (дата обращения: 14.04.2025).

более выгодный контракт. Такой подход особенно важен при закупках техники, оборудования, сложных систем. Он обеспечивает снижение суммарных расходов бюджета на протяжении всего срока службы объекта. В финансовой модели это интегрируется как показатель TCO (total cost of ownership – совокупная стоимость владения), который оптимизируется вместо краткосрочной цены¹.

Пример: При цифровой закупке автотранспорта могут быть учтены расходы на топливо и ремонт за 5 лет. Предложение автомобиля с несколько более высокой ценой, но экономичным расходом топлива и долгим межремонтным ресурсом может быть признано более выгодным с точки зрения оптимизации расходов, чем дешевый автомобиль с дорогой эксплуатацией. Такая модель оценки реализована, например, в ЕС при госзакупках транспорта с учётом выбросов CO₂ и энергопотребления (Директива 2014/24/EU). Цифровые системы позволяют автоматически рассчитывать эти совокупные затраты по заданным алгоритмам и подкреплять решение объективными данными.

Экономия за счет масштаба и централизации – ещё один фактор оптимизации расходов. Цифровая платформа облегчает координацию закупок между разными государственными организациями. В финансовой модели можно предусмотреть проведение совместных аукционов или заключение централизованных контрактов, когда один уполномоченный орган закупает продукцию сразу для нескольких ведомств. Это повышает объём закупки и дает более сильную позицию в переговорах с поставщиками (они готовы снижать цену при больших объёмах). Примером является система централизованных закупок лекарственных средств в здравоохранении: Минздрав проводит единый тендер на поставку препаратов для всех регионов, что позволило снизить цены на ряд дорогостоящих лекарств на 20–30% по сравнению с децентрализованными закупками ранее². Цифровая система обеспечивает такую централизацию технически, а финансовая модель учитывает кумулятивный спрос как инструмент снижения затрат.

Инструменты управления затратами в цифровой системе включают также электронные каталоги и реестры цен. В России внедряется каталог товаров, работ и услуг, где для каждой позиции фиксируются референтные цены. Заказчики, формируя заявку, видят рекомендуемый ценовой диапазон и обоснование стоимости. Это повышает обоснованность планирования и предотвращает завышение начальной максимальной цены контракта (НМЦК). Снижение НМЦК, в свою очередь,

ведет к экономии, так как даже при конкуренции итоговая цена контракта обычно пропорциональна стартовой. По данным Казначейства РФ, применение методик обоснования НМЦК в 2019 г. дало совокупную экономию около 130 млрд руб. за счет более низких начальных цен³. Здесь финансовая модель оптимизации проявляется на ранней стадии закупочного цикла – стадии планирования.

Наконец, цифровой формат позволяет внедрять инновационные методы торгов, нацеленные на минимизацию цены. Например, электронные обратные аукционы: в отличие от обычного аукциона на понижение, когда участники просто снижают цену, обратный аукцион может предусматривать многокритериальную оптимизацию или торг на скидку от фиксированной базовой цены⁴. В результате государство может получить предложения с существенно более низкой стоимостью.

Еще один метод – лоты с разделением объема: часть объема гарантированно отдается победителю, а оставшаяся часть – распределяется между участниками, предложившими наибольшие скидки (такие механизмы применяются, например, при закупке электроэнергии)⁵. Цифровая платформа обеспечивает реализацию сложных алгоритмов торгов, а финансовая модель позволяет оценить экономический эффект от применения того или иного механизма. В частности, аналитики могут смоделировать, что переход на тот же обратный аукцион даст условную экономию X% против традиционного тендера.

Обсуждение

Внедрение финансовой модели оптимизации расходов в цифровой системе госзакупок требует системного подхода и преодоления ряда проблем. Хотя цифровизация и предоставляет инструменты, важны также нормативные и организационные аспекты. Анализ полученных результатов показывает, что наибольший эффект достигается при сочетании технологических возможностей с обновлением регуляторных механизмов. Например, если законодательство позволяет учитывать критерий “стоимость жизненного цикла”, то платформа технически реализует этот расчет, и бюджет экономит средства в долгосрочной перспективе. Если же нормативная база ограничивает выбор победителя только ценой, многие потенциальные выгоды цифровой аналитики останутся нереализованными.

³ Госзакупки ИТ в России // TAdviser. – URL: <https://www.tadviser.ru/a/53589> (дата обращения: 14.04.2025).

⁴ Хвалынский Д.С. Оптимизация закупочного аукциона на основе моделей системного компромисса // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2016. – № 11 (344). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-zakupochnogo-auktsiona-na-osnove-modeley-sistemnogo-kompromissa> (дата обращения: 14.04.2025).

⁵ Симченко О. Л., Чазов Е.Л., Комарова М.Е., Позде-ев С.Д. Разработка методики формирования лотов при планировании закупок промышленных предприятий // Выставка инноваций – 2020 (осенняя сессия): сб. материалов XXX Респ. выставки-сессии студенческих инновационных проектов, Ижевск, 19 ноября 2020 г. – Ижевск: ИЖГТУ им. М.Т. Калашникова, 2021. – С. 167–171. – EDN EVBDKG.

¹ Егоров И. А., Кондратьев В.Ю. Методика анализа совокупной стоимости владения (TCO) // Инновации и инвестиции. – 2022. – № 11. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-analiza-sovopknoy-stoimosti-vladieniya-tco> (дата обращения: 14.04.2025).

² Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Аудит отдельных вопросов в области обращения в 2021–2023 годах лекарственных препаратов, закупка которых осуществляется за счет бюджетных средств, включая государственную регистрацию, регулирование цен и эффективность расходования средств на их приобретение». – Утвержден Коллегией Счетной палаты Российской Федерации 26 сентября 2024 года.

Прозрачность и открытые данные цифровой системы – двуединый фактор. С одной стороны, они способствуют общественному контролю и борьбе с коррупцией: любой гражданин или аудитор может проследить, по какой цене закуплен тот или иной товар, сравнить с другими закупками. Это само по себе дисциплинирует заказчиков и побуждает их оптимизировать расходы. С другой стороны, большой объем данных требует умелого обращения. Возникает задача подготовки кадров – специалистов по аналитике данных госзакупок, которые смогут строить финансовые модели, выявлять тренды и отклонения. На практике не все заказчики обладают достаточной экспертизой, особенно мелкие муниципальные учреждения. Поэтому обсуждается идея централизованного сервиса аналитики на базе федерального Казначейства или контрольно-надзорных органов, который в режиме реального времени подскажет бы заказчикам, как улучшить параметры закупки.

Еще одна проблема – сопротивление изменениям и необходимость перестройки процессов. Переход на электронные процедуры часто встречает сопротивление со стороны персонала, не желающего менять привычные схемы. Внедрение же финансовых моделей оптимизации может выявлять неэффективность, что затрагивает чьи-то ведомственные интересы. Например, если анализ показывает избыточность закупок или возможность объединения заказов, то отдельные подразделения могут лишиться части бюджета. Для преодоления этого сопротивления необходима политическая воля руководства и мотивационные механизмы: например, позволять экономленные средства перенаправлять на другие нужды организации (чтобы у заказчика был стимул экономить, а не опасение, что “урежут бюджет”).

Коррупционные риски остаются актуальной проблемой. Цифровая система сокращает прямой контакт между заказчиком и поставщиком, но злоупотребления могут принимать новые формы – например, сговор участников на электронных торгах или манипулирование параметрами закупки (чрезмерно специфичные требования под конкретного поставщика). Финансовая модель оптимизации расходов учитывает и эти аспекты: наличие сговора обычно приводит к отсутствию снижения цены, что фиксируется аналитикой. Современные алгоритмы машинного обучения в состоянии выявлять аномальные паттерны – например, одни и те же две компании поочередно “выигрывают” друг у друга с минимальным снижением цены, что указывает на картель. В Италии и Мексике уже применяются такие алгоритмы в системах госзакупки. Для России этот подход тоже перспективен, и его внедрение поможет дополнительно снизить расходы, устраняя искусственное завышение цен через сговор.

Так, финансовая оптимизация в цифровых закупках – это не разовая акция, а постоянно действующая система, которая сама себя совершенствует по мере накопления данных и развития методик анализа. Как отмечают эксперты KPMG, цифровизация закупок открывает путь к новым бизнес-моделям и конкуренции, параллельно тре-

буя обновления традиционных подходов управления расходами¹. Можно ожидать, что с развитием технологий (блокчейн для отслеживания цепочек поставок, искусственный интеллект для прогнозирования цен) финансовые модели станут еще точнее и эффективнее.

Заключение

Цифровая система государственных закупок предоставляет беспрецедентные возможности для оптимизации бюджетных расходов. Внедрение финансовой модели, основанной на анализе больших данных, прозрачности и конкуренции, позволяет добиться значимой экономии средств без ущерба для качества закупаемых товаров и услуг. Проведенный анализ демонстрирует, что сочетание электронных торгов, аналитических инструментов и продуманных финансовых механизмов (таких как бюджетирование, нормирование, оценка по жизненному циклу) приводит к снижению цен контрактов, уменьшению административных издержек и повышению эффективности расходования бюджета.

Ключевые выводы:

- 1) конкурентные электронные процедуры обеспечивают прямое снижение цен и экономию за счет масштабов;
- 2) аналитика и централизация позволяют выявить и реализовать скрытые резервы оптимизации (сокращение лишних затрат, более выгодные стратегии закупок);
- 3) автоматизация снижает транзакционные издержки и ускоряет процессы, что также влияет на общие расходы.

Реализация финансовой модели оптимизации требует не только технологий, но и организационно-правовых мер – обучения специалистов, совершенствования нормативной базы, стимулирования экономии. В заключение отметим, что цифровые госзакупки – это динамическая среда, и финансовая модель должна постоянно адаптироваться. По мере появления новых инструментов (AI, блокчейн) она будет укрепляться. Но уже сейчас очевидно, что цифровизация закупок является самым актуальным средством повышения эффективности государственных расходов. Правильное использование этого средства способно освободить значительные ресурсы, которые могут быть перенаправлены на приоритетные нужды общества. Опыт разных стран подтверждает: прозрачные и оптимизированные закупки – залог доверия граждан и устойчивости государственных финансов.

Литература

1. Госзакупки ИТ в России // TAdviser. – URL: <https://www.tadviser.ru/a/53589> (дата обращения: 14.04.2025).

¹ Оптимизация закупок и цепочек поставок. – KPMG Caucasus and Central Asia, 2023. – URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/kz/pdf> (дата обращения: 14.04.2025).

2. Егоров И. А., Кондратьев В.Ю. Методика анализа совокупной стоимости владения (TCO) // Инновации и инвестиции. – 2022. – № 11. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-analiza-sovokupnoy-stoimosti-vladieniya-tco> (дата обращения: 14.04.2025).
3. Около 200 госслужащих и бизнесменов принимают участие в форуме по госзакупкам в Иркутске // ogirk.ru. – 2021. – URL: <https://www.ogirk.ru/2021/11/25/okolo-200-gossluzhashhih-i-biznesmenov-prinimajut-uchastie-v-forume-po-goszakupkam-v-irkutske/> (дата обращения: 14.04.2025).
4. Оптимизация закупок и цепочек поставок. – KPMG Caucasus and Central Asia, 2023. – URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/kz/pdf> (дата обращения: 14.04.2025).
5. Орлов Е.В. Использование метода учета «Life cycle Costing» в целях калькулирования затрат // Вестник ГУУ. – 2015. – № 7. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-metoda-ucheta-life-cycle-costing-v-tselyah-kalkulirovaniya-zatrat> (дата обращения: 14.04.2025).
6. Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Аудит отдельных вопросов в области обращения в 2021–2023 годах лекарственных препаратов, закупка которых осуществляется за счет бюджетных средств, включая государственную регистрацию, регулирование цен и эффективность расходования средств на их приобретение». – Утвержден Коллегией Счетной палаты Российской Федерации 26 сентября 2024 года.
7. Симченко О. Л., Чазов Е.Л., Комарова М.Е., Поздеев С.Д. Разработка методики формирования лотов при планировании закупок промышленных предприятий // Выставка инноваций – 2020 (осенняя сессия): сб. материалов XXX Респ. выставки-сессии студенческих инновационных проектов, Ижевск, 19 ноября 2020 г. – Ижевск: ИЖГТУ им. М.Т. Калашникова, 2021. – С. 167–171. – EDN EVBDKG.
8. Хвалынский Д.С. Оптимизация закупочного аукциона на основе моделей системного компромисса // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2016. – № 11 (344). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-zakupochnogo-auksiona-na-osnove-modeley-sistemnogo-kompromissa> (дата обращения: 14.04.2025).
9. Monteiro B., Hlacs A., Boéchat P. Public procurement for public sector innovation: Facilitating innovators' access to innovation procurement // OECD Working Papers on Public Governance. – 2024. – No. 80. – OECD Publishing, Paris. – DOI: <https://doi.org/10.1787/9aad76b7-en>.
10. Public procurement evaluation // Organisation for Economic Co-operation and Development. – URL: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/public-procurement-evaluation.html> (дата обращения: 14.04.2025).

FINANCIAL MODEL OF OPTIMIZING COSTS IN THE DIGITAL SYSTEM OF PUBLIC PROCUREMENT

Kravtsov E.A.

University "Synergy"

The paper presents a financial model aimed at reducing costs in the digital system of public procurement. The study focuses on mechanisms that ensure budget savings through process automation, big data analytics and the use of competitive procedures. The approaches to budgeting, standardization, calculating the total cost of ownership (TCO), centralized procurement and multi-criteria evaluation of proposals are studied. The influence of the digital environment on transparency, reducing administrative costs and combating collusion among participants is emphasized. The analysis is based on data from the Ministry of Finance of the Russian Federation, reports of international organizations and regulatory documents. A conclusion is made about the feasibility of integrating analytical modules into the EIS and modernizing the regulatory framework to realize the potential of digitalization of procurement. The material is aimed at specialists in the field of public administration, financial analysis and digital transformation.

Keywords: public procurement, digitalization, financial model, total cost of ownership, TCO, budgeting, standardization, EIS, reverse auction, cost optimization.

References

1. Public procurement of IT in Russia // TAdviser. – URL: <https://www.tadviser.ru/a/53589> (date of access: 14.04.2025).
2. Egorov I. A., Kondratyev V. Yu. Methodology for analyzing the total cost of ownership (TCO) // Innovations and Investments. – 2022. – No. 11. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-analiza-sovokupnoy-stoimosti-vladieniya-tco> (date of access: 14.04.2025).
3. About 200 civil servants and businessmen take part in the forum on public procurement in Irkutsk // ogirk.ru. – 2021. – URL: <https://www.ogirk.ru/2021/11/25/okolo-200-gossluzhashhih-i-biznesmenov-prinimajut-uchastie-v-forume-po-goszakupkam-v-irkutske/> (date of access: 14.04.2025).
4. Optimization of procurement and supply chains. – KPMG Caucasus and Central Asia, 2023. – URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/kz/pdf> (date of access: 14.04.2025).
5. Orlov E.V. Using the Life Cycle Costing Accounting Method for Cost Calculation Purposes // Bulletin of the State University of Management. – 2015. – No. 7. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-metoda-ucheta-life-cycle-costing-v-tselyah-kalkulirovaniya-zatrat> (date of access: 14.04.2025).
6. Report on the results of the expert and analytical event "Audit of individual issues in the field of circulation in 2021–2023 of drugs purchased from budgetary funds, including state registration, price regulation and the efficiency of spending funds on their acquisition." – Approved by the Board of the Accounts Chamber of the Russian Federation on September 26, 2024.
7. Simchenko O. L., Chazov E.L., Komarova M.E., Pozdееv S.D. Development of a methodology for forming lots when planning purchases of industrial enterprises // Exhibition of Innovations – 2020 (autumn session): collection. materials of the XXX Rep. exhibition-session of student innovation projects, Izhevsk, November 19, 2020 – Izhevsk: Izhevsk State Technical University named after M.T. Kalashnikov, 2021. – Pp. 167–171. – EDN EVBDKG.
8. Kvalynsky D.S. Optimization of the procurement auction based on system compromise models // National interests: priorities and security. – 2016. – No. 11 (344). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-zakupochnogo-auksiona-na-osnove-modeley-sistemnogo-kompromissa> (date of access: 14.04.2025).
9. Monteiro B., Hlacs A., Boéchat P. Public procurement for public sector innovation: Facilitating innovators' access to innovation procurement // OECD Working Papers on Public Governance. – 2024. – No. 80. – OECD Publishing, Paris. – DOI: <https://doi.org/10.1787/9aad76b7-en>.
10. Public procurement evaluation // Organization for Economic Co-operation and Development. – URL: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/public-procurement-evaluation.html> (access date: 04/14/2025).

Последующий контроль выдач при проектном финансировании (строительство жилых домов)

Ланин Александр Олегович,

аспирант, Московский финансово-юридический университет (МФЮА)

E-mail: alexlanin88@yandex.ru

Настоящая статья посвящена всестороннему анализу институциональных преобразований в системе финансирования жилищного строительства в России, инициированных переходом к модели проектного финансирования с применением механизма эскроу-счетов. Особое внимание уделено последующему контролю, осуществляемому банками на всех стадиях реализации девелоперских проектов.

Рассмотрены ключевые аспекты банковского сопровождения, включая проверку достижения строительных этапов перед каждой выдачей транша, аудит фактически понесённых расходов, анализ соответствия проектной документации сметным данным, а также визуальный контроль состояния объекта посредством выездных инспекций. Анализируется институциональная структура системы надзора, охватывающая не только коммерческие банки, но и Банк России, Минстрой, институт развития ДОМ.РФ, а также цифровые платформы, включая ЕИСЖС. Выявлены системные ограничения действующего механизма: разнородность подходов к контролю между банками, слабая цифровая связность информационных систем, ограниченность доступа дольщиков к внутренней информации о проекте. Предложены направления модернизации нормативной базы, включая разработку универсальных регламентов посткредитного мониторинга. Сформулирован вывод о необходимости комплексного институционально-технологического подхода, обеспечивающего надёжность и устойчивость проектного финансирования в условиях долгосрочной трансформации строительной отрасли.

Ключевые слова: проектное финансирование, последующий контроль, эскроу-счета, жилищное строительство, цифровизация.

Введение

Актуальность данного исследования определяется стремительным ростом доли банковского кредитования в жилищном строительстве и возрастающей значимостью эффективного контроля со стороны финансовых организаций за реализацией строительных проектов. Согласно данным Банка России, уже к началу 2020 г. по модели проектного финансирования с использованием эскроу-счетов реализовывалось свыше 1100 проектов в 71 субъекте РФ, что свидетельствует о масштабности реформы, затронувшей всю отрасль. К 2023 году практически 93% новых проектов жилищного строительства перешли на эскроу-счета и банковские кредиты. В таких условиях от качества банковского надзора за выдачей и использованием кредитных средств зависит успех проектов, соблюдение сроков ввода жилья и финансовая устойчивость застройщиков.

Материалы и методы

В исследовании использован интегрированный подход, включающий анализ теоретических источников, действующей нормативной базы в сфере проектного финансирования жилищного строительства, а также сопоставление применяемых моделей финансирования. Для раскрытия особенностей банковского мониторинга применялись описательные методы и практический анализ на примере деятельности Банка ДОМ.РФ. Систематизация и интерпретация полученных данных позволили выявить проблемные аспекты банковского контроля и сформулировать предложения по его совершенствованию.

Зарубежные исследования, представленные, в частности, Ф. Эльгхаишем, Ф.П. Рахмианом и М.Р. Хоссейни, сосредоточены на внедрении технологий распределённых реестров (в т.ч. Hyperledger Fabric и Chaincode) в управление строительными проектами [13]. У.С. Игве и С.Ф. Мохамед рассматривают цифровые инструменты, способные трансформировать подходы к управлению затратами и ресурсами в строительстве [15].

В российских работах Д.А. Антипина и С.В. Труфановой подчёркивается роль проектного финансирования как механизма активизации банковского участия в строительной сфере, опираясь на сопоставление зарубежного и отечественного опыта [12]. Исследования В.А. Татьянникова и Ю.Н. Кучина выявляют как преимущества проектного финансирования, так и его ограничения, связанные с жёстким контролем целевого использования средств и необходимостью координации между

участниками [10]. У.С. Хаханаев анализирует кредитование строительства с акцентом на механизмы банковского надзора и порядок возмещения расходов до предоставления первого транша [11].

Результаты исследования

Результаты проведённого исследования свидетельствуют о том, что переход к модели проектного финансирования с применением эскроу-счетов стал определяющим фактором повышения прозрачности и устойчивости российского рынка жилищного строительства. Передача функций контроля коммерческим банкам позволила существенно сократить риски, присущие прежнему механизму долевого участия. Финансовые институты стали не только кредиторами, но и активными субъектами надзора, отвечающими за соблюдение графика работ, корректное расходование средств и соответствие затрат утверждённой сметной документации. Анализ текущей практики показал, что действенными инструментами пост-кредитного контроля выступают регулярные выездные проверки, аудит фактических расходов и цифровой мониторинг исполнения. Применение этих мер позволяет финансовым организациям своевременно выявлять отклонения, предотвращать кассовые разрывы и снижать вероятность финансовых нарушений со стороны девелоперов.

При этом зафиксированы системные ограничения. К ним относятся фрагментарность подходов к контролю, отсутствие сквозной цифровой интеграции и ограниченный доступ участников долевого строительства к аналитике банков. Отмечена потребность в унификации стандартов пост-финансового мониторинга, а также в расширении цифровых решений, включая внедрение блокчейн-технологий и смарт-контрактов, способных автоматизировать подтверждение выполнения этапов работ и управление траншами.

Обсуждение результатов

Жилищное строительство в России прошло через структурную трансформацию после внедрения в 2019 г. модели проектного финансирования, базирующейся на механизме банковского кредитования с применением эскроу-счетов [8]. Новая система пришла на смену долевого механизму, ранее преобладавшему на первичном рынке и основанному на прямом привлечении средств граждан. Внедрение проектного подхода было направлено на снижение инвестиционных рисков, повышение защищённости вкладчиков и укрепление финансовой дисциплины в сфере строительства. Одновременно возросла роль банков как активных участников инвестиционного процесса, наделённых полномочиями по контролю над расходованием средств, выделяемых поэтапно в соответствии с утверждённым графиком реализации проекта.

До середины 2019 г. практика заключения договоров долевого участия (ДДУ) оставалась основным способом привлечения капитала. При этом

слабая правовая регламентация и ограниченный государственный надзор за действиями девелоперов способствовали массовым нарушениям. По данным Единого реестра застройщиков (ЕРЗ) на 01.08.2018 г., число пострадавших граждан превысило 200 тыс. чел., а количество проблемных объектов достигло 2 тыс. ед. общей площадью более 13 млн кв.м. [1]. Федеральный закон ФЗ-214 в редакции от 01.07.2019 г. закрепил отказ от прежней схемы и установил обязательность проектного финансирования через специализированные банковские счета. Ответственность за контроль над целевым расходованием средств была возложена на уполномоченные банки, включённые в перечень, утверждённый Банком России. Данные финансовые организации получили статус контролирующего звена, обеспечивающего соблюдение условий кредитования, прозрачность финансовых потоков и стабильность исполнения строительных обязательств.

В жилищном строительстве проектное финансирование основывается на предоставлении банком целевого кредита под конкретный объект, с жёсткой привязкой к проектной и сметной документации. Как подчёркивают Л.Г. Судас и А.А. Оносов, модель направлена на снижение рисков и обеспечение прозрачности финансовых потоков за счёт контроля со стороны кредитной организации [9]. Контрольная функция, выполняемая банком на протяжении всего периода строительства, обеспечивает соблюдение договорных обязательств со стороны застройщика. Элементом системы выступает и структура эскроу-счетов, позволяющая изолировать средства граждан от операционной деятельности девелопера. Согласно позиции М.Ю. Мишлановой и В.А. Дубовой, денежные средства, уплачиваемые покупателями, зачисляются на индивидуальные банковские счета и становятся доступными застройщику только после завершения объекта и прохождения регистрационных процедур [7].

Подход, основанный на отложенной активации вложений, существенно повышает уровень защищённости инвесторов. Как подчёркивают Е.А. Березина и Р.А. Крючков, застройщик получает доступ к финансированию исключительно после выполнения ключевых этапов проекта, что снижает вероятность остановки строительства и укрепляет доверие к финансовой модели, ориентированной на прозрачность и защиту интересов участников рынка [5].

Основные принципы проектного финансирования и их реализация в строительстве представлены в табл. 1

Принципиальные положения действующего механизма проектного финансирования в жилищной отрасли РФ предусматривают предоставление застройщику целевого кредита уполномоченным банком при условии размещения денежных средств участников строительства на эскроу-счетах. Перечисление этих средств девелоперу становится возможным исключительно после завершения стро-

ительства и официальной сдачи объекта. Финансовая организация, принимая на себя кредитные риски, заинтересована в контроле над реализацией проекта, включая проверку обоснованности каждой выплаты заёмщику (транша) [17]. Такая система направлена на обеспечение соблюдения параметров инвестиционного соглашения, предотвращение отклонений от согласованной сметной дисциплины, а также своевременное выявление рисков, связанных с финансовыми и строительными показателями.

Комплексность действующей модели проектного финансирования предполагает не только выполнение финансовой функции банками, но и многоу-

ровневую систему контроля, в рамках которой задействованы различные участники строительного и финансового сектора. Распределение полномочий между ними обеспечивает непрерывность надзора, нормативную поддержку и доступ к информации для всех заинтересованных сторон. Структура этих контрольных взаимодействий представлена в следующей табл. 2.

Процедура контроля за распределением траншей включает совокупность последовательных действий, осуществляемых банком в течение всего срока реализации проекта. Меры контроля выдач при проектном финансировании строительства жилых домов, представлены в табл. 3.

Таблица 1. Принципы проектного финансирования в жилищном строительстве [2]

Принцип	Содержание и реализация в строительстве
Целевое использование	Банк контролирует использование кредитных средств исключительно по назначению на строительные работы согласно утверждённой проектной документации.
Прозрачность	Проводится обязательный мониторинг и проверка документации, регулярная отчётность о расходовании траншей и соблюдении проектных сроков.
Возвратность кредита	Средства возвращаются за счёт поступлений от покупателей после завершения строительства (эскроу-счета), с начисленными процентами.
Финансовая дисциплина	Застройщик обязан регулярно предоставлять отчёты банку, соблюдать утверждённый график строительства и бюджет, проходить проверки банка.

Таблица 2. Уровни контроля в системе проектного финансирования жилищного строительства [4]

Уровень контроля	Участник	Функции и полномочия
Операционный контроль	Коммерческие банки	Предоставление целевого кредита; проверка смет и документации; контроль выдачи траншей; выездные инспекции; аудит расходов; приостановка финансирования при нарушениях
Институциональный надзор	Банк России	Регистрация уполномоченных банков; нормативное регулирование; контроль над соблюдением банковских процедур и рисков; сбор данных через ЕИСЖС
Методологическое сопровождение	ДОМ.РФ	Разработка методических рекомендаций; аналитическая поддержка банков; участие в стандартизации процессов; сопровождение цифровых платформ
Государственный контроль	Минстрой РФ	Формирование политики в строительной сфере; участие в нормативной регламентации взаимодействия участников; надзор за реализацией нацпроектов
Общественный и потребительский контроль	Граждане-дольщики, профсообщество	Получение информации через ЕИСЖС; оценка добросовестности застройщика; участие в мониторинге и защите прав инвесторов

Таблица 3. Меры контроля выдач при проектном финансировании строительства жилых домов

Мера контроля	Содержание мероприятий	Цель мероприятия	Ответственные исполнители
Проверка достижения строительных этапов перед каждой выдачей средств	Анализ отчетов застройщика о ходе строительства и выполненных работ; Сравнение фактической и плановой степени готовности объекта; Подтверждение соответствия этапам графика строительства.	Недопущение преждевременного финансирования, предотвращение задержек строительства и перерасхода средств	Банковские специалисты, технический инспектор банка, независимые оценщики
Анализ сметной документации и фактически понесённых затрат	Сопоставление представленных застройщиком отчетов о понесенных расходах со сметной документацией; Проверка соответствия цен на материалы и работы рыночным условиям; Оценка эффективности использования средств по статьям сметы.	Обеспечение прозрачности и обоснованности расходов, предотвращение завышения стоимости работ и нецелевого расходования средств	Банковские специалисты, финансовый контролёр, аудиторы

Мера контроля	Содержание мероприятий	Цель мероприятия	Ответственные исполнители
Выездные инспекции на строительную площадку	Регулярные выезды сотрудников банка или технических инспекторов на объект строительства; Визуальный контроль реального состояния строительных работ; Фото– и видеодокументирование состояния строительства на дату проверки; Составление актов проверки строительной готовности объекта.	Контроль реального хода строительства, подтверждение заявленных объемов выполненных работ и своевременное выявление отклонений	Технические инспекторы банка, независимые эксперты, представители инженерных служб банка
Экспертиза целевого использования ранее выданных средств	Аудит ранее произведённых расходов с привлечением специалистов; Проверка бухгалтерских и банковских документов застройщика; Анализ платежей и контрактов на предмет соответствия целевым назначениям проекта.	Подтверждение целевого и эффективного использования предоставленных средств, выявление финансовых нарушений и отклонений от целей кредитования	Финансовые аудиторы, банковские аналитики, эксперты по строительным проектам
Приостановка финансирования при выявлении нарушений	Остановка или временная приостановка выдачи новых траншей при обнаружении существенных нарушений; Требование от застройщика предоставления плана корректирующих действий; Организация дополнительных проверок и инспекций для подтверждения устранения нарушений.	Минимизация финансовых потерь и рисков банка, стимулирование застройщика к быстрому исправлению выявленных недостатков и предотвращению их повторения	Руководство банковского подразделения проектного финансирования, юридический отдел банка, финансовые контролёры

Как отмечает О.Ю. Бочкарева, кредитные организации в условиях действующей модели проектного финансирования выполняют не только функцию предоставления финансовых ресурсов, но и играют роль независимого контролёра, осуществляющего надзор за соблюдением условий расходования средств [3]. В условиях взаимодействия механизма целевого кредитования и системы эскроу-счетов банки приобрели расширенный статус участников инвестиционного процесса.

Кредитование осуществляется в рамках возвратных и платных обязательств, при этом финансовая организация контролирует соответствие расходования предоставленных сумм утверждённой проектной документации и смете на каждом этапе строительства. Функционал банков значительно расширился: наряду с классической ролью кредитора они обеспечивают непрерывный мониторинг исполнения застройщиком обязательств, включая финансовую дисциплину и соблюдение сроков работ. Передача контрольных полномочий от государственных структур в пользу банков обоснована стремлением обеспечить оперативность реагирования и снизить вероятность финансовых нарушений.

Эволюция роли банков в рамках новой архитектуры финансирования привела к формированию сложных систем последующего контроля. Примером служит практика Банка ДОМ.РФ, где механизмы отслеживания исполнения застройщиком обязательств активируются с момента первого перевода средств. Внутренние службы строительного контроля проводят регулярные проверки объектов и фиксируют степень готовности, отражая данные в цифровой системе мониторинга. При возникновении отклонений активируются триггерные механизмы, определяющие уровень критичности (зелёный, жёлтый, красный).

При существенном отставании от графика проект получает статус повышенного риска, что влечёт приостановку выдачи последующих траншей или введение дополнительных этапов согласования до устранения выявленных нарушений. В отдельных случаях допускается применение санкционных механизмов, включая досрочный возврат кредита или наложение штрафов. Однако приоритет отдается урегулированию ситуации, позволяющему сохранить проектную реализацию без её прекращения [6]. Подобная практика иллюстрирует, как банковский контроль может быть трансформирован в эффективный инструмент обеспечения устойчивости проекта за счёт использования системы раннего реагирования и жёсткой увязки финансирования с фактическими результатами строительства.

Анализ действующих процедур проектного финансирования позволяет выявить ряд уязвимостей. Одним из наиболее значимых является вопрос корректности оценки строительных затрат. При принятии решения о кредитовании банк ориентируется на предоставленную смету, однако степень её достоверности остаётся дискуссионной. При недооценке расходов возникает риск финансового дефицита даже при добросовестном исполнении обязательств застройщиком [14]. В прошлом практика занижения смет с последующим пересмотром бюджета использовалась для получения финансирования на заведомо недостаточных условиях. С целью нивелирования таких сценариев в Банке ДОМ.РФ создана масштабная база данных, содержащая информацию по аналогичным проектам. Что позволяет банковским аналитическим службам использовать big data-инструменты для верификации стоимости, зачастую обеспечивая более точную оценку, чем у самого застройщика. Одна-

ко подобные ресурсы имеются преимущественно у крупных кредиторов. Небольшие банки вынуждены полагаться на документацию, предоставленную девелопером, что снижает точность расчётов. Недостаточная обоснованность сметной части способна привести к кассовым разрывам, не устранимым даже при наличии строгого контроля за целевым использованием средств.

Вторым значимым ограничением выступает фрагментарность информационного обмена между участниками инвестиционного процесса. Несмотря на функционирование Единой информационной системы жилищного строительства (ЕИСЖС), где размещается проектная документация, а также ежедневно обновляются визуальные отчёты о ходе строительства [8], существующие цифровые решения не всегда полностью интегрированы в контуры банковского контроля. ЕИСЖС позволяет Банку России в реальном времени отслеживать ключевые параметры реализации проектов, включая степень готовности и кредитные связи. Однако внутри банков часто отсутствуют унифицированные IT-системы, позволяющие консолидировать финансовую, техническую и визуальную информацию в едином цифровом пространстве. Разрозненность форматов хранения – частичное размещение в ЕИСЖС, часть во внутренних базах и документооборот в виде файлов и писем – приводит к рискам задержек, дублирования и ошибок. Граждане, участвующие в долевом строительстве, также ограничены в доступе к полной информации: доступен только открытый сегмент ЕИСЖС, тогда как банковская оценка остаётся недоступной. Для повышения прозрачности требуется не только техническая интеграция информационных потоков, но и нормативное закрепление регламентов, обеспечивающих доступ всех заинтересованных сторон – банков, застройщиков, регуляторов, инвесторов – к достоверным и актуальным сведениям о ходе строительства и распределении средств.

Учитывая ранее выявленные дисфункции в системе последующего контроля, можно выделить направления её совершенствования, охватывающие как цифровые решения, так и организационные меры.

Использование технологии распределённых реестров открывает перспективы повышения достоверности и прозрачности мониторинга. Как указывают М.А. Камель, Э.С. Бахум и М.М. Марзук, применение блокчейн-платформ позволяет формировать защищённый цифровой архив событий, сопровождающих реализацию проекта: фиксация актов выполненных работ, одобрений со стороны инспекторов, подтверждений этапов строительства и исполнения финансовых обязательств [16].

Подобные решения уже апробированы в ряде стран. В частности, в Мексике блокчейн-инфраструктура интегрирована в систему надзора за инфраструктурными контрактами, где она снижает риски искажений и хищений. Применительно к российскому рынку реализация смарт-контрактов позволит автоматизировать процесс выдачи траншей: при подтверждённом завершении конкретно-

го этапа проектной реализации система автоматически инициирует перевод средств, минимизируя субъективный фактор. Полностью автономная модель несёт технологические и правовые риски, однако частичное использование подобных инструментов повысит прозрачность процессов и доверие со стороны всех участников. Возможность должников отслеживать движение средств через агрегированные данные смарт-контракта дополнительно укрепляет их информированность и защищённость, при условии соблюдения требований конфиденциальности.

Необходимы и институциональные меры. Разработанные Минстроем, Банком России и ДОМ.РФ методические рекомендации 2019 г. определили правила взаимодействия банков с застройщиками преимущественно на стадии получения кредитов. Однако в существующих регламентах отсутствует чёткое описание механизмов мониторинга в фазе реализации проекта. Создание стандартов, регулирующих частоту выездных проверок, перечень запрашиваемых документов, квалификационные требования к специалистам службы контроля, а также последовательность действий банка при выявлении нарушений, представляется актуальным. Дифференциация практик между банками, выражающаяся в различной степени требований к документации, затрудняет формирование единых условий работы на рынке. Формализация процедур пост-кредитного контроля в виде универсальных рекомендаций ЦБ может стать шагом к устранению фрагментарности и кристаллизации единой парадигмы взаимодействия участников, что отражает обозначенную Минстроем стратегическую цель [12].

Таким образом, переход к проектному финансированию с использованием эскроу-счетов стал ключевым этапом реформирования жилищного строительства в России, позволив повысить уровень финансовой защиты граждан и усилить контроль за реализацией проектов. Банки приобрели расширенные функции, совмещая кредитование с мониторингом соблюдения сметной и строительной дисциплины. В то же время сохраняются системные уязвимости: недостоверность смет, слабая цифровая интеграция, фрагментарность информационного обмена. Повышение прозрачности возможно за счёт внедрения блокчейн-технологий и унификации процедур пост-кредитного контроля. Разработка единых стандартов взаимодействия между банками и застройщиками позволит снизить риски и обеспечить устойчивость финансовой модели в долгосрочной перспективе.

Обсуждения и заключения

Реформа проектного финансирования, реализованная в жилищном строительстве с 2019 г., привела к существенному перераспределению функций контроля: ключевые полномочия перешли к банкам, которые теперь совмещают роль кредитора с обязанностью надзора за целевым использованием средств. Вве-

дение эскроу-счетов и механизма поэтапной выдачи траншей укрепило защиту дольщиков и повысило финансовую дисциплину застройщиков.

Применение многоуровневого мониторинга, включая выездные инспекции, аудит затрат и цифровую фиксацию этапов строительства, подтвердило свою эффективность. Однако анализ практики выявил и сохраняющиеся ограничения: недостоверность сметных расчётов и недостаточная цифровая интеграция между участниками инвестиционного процесса по-прежнему создают риски сбоев и неэффективности.

Потенциал блокчейн-технологий и смарт-контрактов заслуживает отдельного внимания. Их применение может автоматизировать ряд контрольных функций, повысить прозрачность и доверие. Тем не менее полное внедрение таких решений требует нормативной адаптации и инфраструктурной готовности.

На институциональном уровне необходима разработка единых стандартов пост-кредитного контроля. Унификация процедур взаимодействия между банками и застройщиками позволит устранить фрагментарность, сократить административные издержки и обеспечить устойчивость проектного финансирования на долгосрочную перспективу.

Литература

1. Авагян Г.Л. Проектное финансирование жилищного строительства: проблемные вопросы национального и регионального рынков // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 1 (60). – С. 377–386. – EDN: DCYYKW.
2. Березина Е.А., Крючков Р.А. Счета эскроу в долевом строительстве // Уральский журнал правовых исследований. – 2020. – № 6 (13). – С. 3–8. DOI 10.34076/2658–512X-2020–6–3–8
3. Бочкарева О.Ю. Проектное финансирование жилищного строительства: отечественный и зарубежный опыт // Вестник гражданских инженеров. – 2020. – № 4. – С. 219–230. – DOI: 10.23968/1999-5571-2020-17-4-219-230.
4. Грушина О. В., Шеломенцева Н.Н. Проектное финансирование и методика оценки его воздействия на участников процесса жилищного строительства // Жилищные стратегии. – 2020. – Т. 7, № 3. – С. 287–310. ISSN 2410-1621.
5. Ишутина А.С. Проектное финансирование жилищного строительства и его влияние на финансовую устойчивость отрасли // Молодой ученый. – 2022. – № 32 (427). – С. 38–41.
6. Кирсанов А.Р. Проблемные вопросы проектного финансирования жилищного строительства // Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2020. – № 2 (221). – С. 7–22.
7. Мишланова М.Ю., Дубовая В.А. Система счетов эскроу в условиях проектного финансирования жилищного строительства // Жилищные стратегии. – 2023. – № 10 (3). – С. 299–316. – DOI: 10.18334/zhs.10.3.118734.
8. Стерник С.Г., Гареев И.Ф. Прогноз и рекомендации по развитию жилищной сферы как от-

расли экономики // Жилищные стратегии. – 2020. – № 7 (2). – С. 153–180. – DOI: 10.18334/zhs.7.2.110597.

9. Судас Л.Г., Оносов А.А. Проектное финансирование в жилищном строительстве: в поисках баланса интересов // Государственное управление. Электронный вестник. – 2020. – № 83. – С. 243–270.
10. Татьянников В.А., Кучина Ю.Н. Проектное финансирование жилищного строительства: преимущества и недостатки // e-FORUM. – 2021. – № 5 (1(14)). – С. 1–9. – EDN: ZVOOPY.
11. Хаханаев У.С. Особенности кредитования строительства объектов недвижимости путем проектного финансирования // Национальные экономические системы в контексте формирования глобального экономического пространства. – 2020. – С. 683–685. – EDN: ZBRSCZ.
12. Antipin D.A., Trufanova S.V. Project financing as a tool to enhance the role of commercial banks in the construction industry // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. – 2021. – № 751 (1). – Pp. 1–7. – DOI: 10.1088/1755-1315/751/1/012130.
13. Elghaish F., Hosseini M.R., Matarnah S.T., Talebi S., Wu S., Martek I., Mohamed S. Financial management of construction projects: Hyperledger fabric and chaincode solutions // Automation in Construction. – 2022. – № 137. – Pp.1–14. – DOI: 10.1016/j.autcon.2022.104185.
14. Fazil M.W., Lee C.K., Tamyez P.F.M. Cost estimation performance in the Construction Projects: A systematic review and Future Directions // International Journal of Industrial Management. – 2021. – № 11. – Pp. 217–234. – DOI: 10.15282/ijim.11.1.2021.6131.
15. Igwe U.S., Mohamed S.F., Azwarie M.B.M.D. Recent Technologies in Construction; A Novel Search for Total Cost Management of Construction Projects // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. – 2020. – № 884 (1). – Pp.1–21. – DOI: 10.1088/1757-899X/884/1/012041.
16. Kamel M.A., Bakhoun E.S., Marzouk M.M. A framework for smart construction contracts using BIM and blockchain // Scientific Reports. – 2023. – № 13 (1). – Pp. 1–16. – DOI: 10.1038/s41598-023-37353-0.
17. Konior J. Monitoring of construction projects feasibility by bank investment supervision approach // Civil Engineering and Architecture. – 2019. – № 7. – Pp. 31–35. – DOI: 10.13189/cea.2019.070105.

FOLLOW-UP OF DISBURSEMENTS IN PROJECT FINANCING (CONSTRUCTION OF RESIDENTIAL BUILDINGS)

Lanin A.O.

Moscow University of Finance and Law

This article presents a comprehensive analysis of institutional transformations in the housing construction financing system in Russia, initiated by the transition to a project financing model based on the use of es-

crow accounts. Particular attention is given to the mechanisms of ex-post (subsequent) control exercised by banks at all stages of project implementation, as well as to the redistribution of supervisory functions that were previously partially performed by state authorities.

Key aspects of banking oversight are examined, including verification of construction progress before each loan disbursement, auditing of actual expenses, analysis of compliance between project documentation and budget estimates, and visual inspection of construction sites. The institutional structure of the supervisory system is analyzed, encompassing not only commercial banks, but also the Bank of Russia, the Ministry of Construction, the development institute DOM.RF, and digital platforms such as the Unified Information System for Housing Construction (EISHS), which ensure transparency and automation of data exchange. Systemic weaknesses in the current model are identified, including inconsistent control procedures across banks, insufficient digital integration, and limited access of homebuyers to project evaluation data. The potential of blockchain-based distributed ledgers and smart contracts is emphasized as a tool to enhance transparency and trust. Proposals are made for regulatory improvements, including the development of unified post-lending monitoring standards and digital harmonization of interaction protocols.

The article concludes that a comprehensive institutional and technological approach is required to ensure the reliability and sustainability of project financing under conditions of long-term transformation in the housing construction sector.

Keywords: project financing, ex-post control, escrow accounts, housing construction, digitalization.

References

1. Avagyan G.L. Project financing of housing construction: problematic issues of national and regional markets // *Bulletin of the Academy of Knowledge*. – 2024. – No. 1 (60). – P. 377–386. – EDN: DCYYKW.
2. Berezina E.A., Kryuchkov R.A. Escrow accounts in shared construction // *Ural Journal of Legal Research*. – 2020. – No. 6 (13). – P. 3–8. DOI 10.34076/2658–512X-2020–6–3–8
3. Bochkareva O. Yu. Project financing of housing construction: domestic and foreign experience // *Bulletin of civil engineers*. – 2020. – No. 4. – P. 219–230. – DOI: 10.23968/1999-5571-2020-17-4-219-230.
4. Grushina O.V., Shelomentseva N.N. Project financing and methods for assessing its impact on participants in the housing construction process // *Housing Strategies*. – 2020. – Vol. 7, No. 3. – Pp. 287–310. ISSN 2410-1621.
5. Ishutina A.S. Project financing of housing construction and its impact on the financial stability of the industry // *Young scientist*. – 2022. – No. 32 (427). – Pp. 38–41.
6. Kirsanov A.R. Problematic issues of project financing of housing construction // *Property relations in the Russian Federation*. – 2020. – No. 2 (221). – P. 7–22.
7. Mishlanova M.Yu., Dubovaya V.A. The system of escrow accounts in the context of project financing of housing construction // *Housing Strategies*. – 2023. – No. 10 (3). – P. 299–316. – DOI: 10.18334/zhs.10.3.118734.
8. Sternik S.G., Gareev I.F. Forecast and recommendations for the development of the housing sector as a sector of the economy // *Housing Strategies*. – 2020. – No. 7 (2). – P. 153–180. – DOI: 10.18334/zhs.7.2.110597.
9. Sudas L.G., Onosov A.A. Project financing in housing construction: in search of a balance of interests // *Public administration. Electronic Bulletin*. – 2020. – No. 83. – P. 243–270.
10. Tatyannikov V.A., Kuchina Yu.N. Project financing of housing construction: advantages and disadvantages // *e-FORUM*. – 2021. – No. 5 (1(14)). – P. 1–9. – EDN: ZVOOPY.
11. Khakhanaev U.S. Features of lending for the construction of real estate through project financing // *National economic systems in the context of the formation of the global economic space*. – 2020. – P. 683–685. – EDN: ZBRSCZ.
12. Antipin D.A., Trufanova S.V. Project financing as a tool to enhance the role of commercial banks in the construction industry // *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. – 2021. – No. 751 (1). – Pp. 1–7. – DOI: 10.1088/1755-1315/751/1/012130.
13. Elghaish F., Hosseini M.R., Matarneh S.T., Talebi S., Wu S., Martek I., Mohamed S. Financial management of construction projects: Hyperledger fabric and chaincode solutions // *Automation in Construction*. – 2022. – No. 137. – Pp. 1–14. – DOI: 10.1016/j.autcon.2022.104185.
14. Fazil M.W., Lee C.K., Tamyaz P.F.M. Cost estimation performance in the Construction Projects: A systematic review and Future Directions // *International Journal of Industrial Management*. – 2021. – No. 11. – Pp. 217–234. – DOI: 10.15282/ijim.11.1.2021.6131.
15. Igwe U.S., Mohamed S.F., Azwarie M.B.M.D. Recent Technologies in Construction; A Novel Search for Total Cost Management of Construction Projects // *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. – 2020. – No. 884 (1). – Pp. 1–21. – DOI: 10.1088/1757-899X/884/1/012041.
16. Kamel M.A., Bakhoum E.S., Marzouk M.M. A framework for smart construction contracts using BIM and blockchain // *Scientific Reports*. – 2023. – No. 13 (1). – Pp. 1–16. – DOI: 10.1038/s41598-023-37353-0.
17. Konior J. Monitoring of construction projects feasibility by bank investment supervision approach // *Civil Engineering and Architecture*. – 2019. – No. 7. – Pp. 31–35. – DOI: 10.13189/cea.2019.070105.

Возможности и риски применения криптовалют в расчетах в России в условиях экономических санкций

Лещенко Максим Александрович,

студент магистратуры по направлению управление бизнесом,
Nankai university

Линь Ланг,

доктор экономических наук, Manchester metropolitan university

Данная статья посвящена исследованию применения криптовалюты в международных платежах и рассмотрению криптовалюты, как альтернативного инструмента для международных платежей, когда классические инструменты международных платежей заблокированы. В данной статье также рассматривается перспективы использования криптовалюты для расчета в повседневной жизни. Как учитывать криптовалюту в финансовой отчетности, какой опыт используют зарубежные страны, и как МСФО рассматривает вопрос учета криптовалюты в финансовой отчетности, как она влияет на финансовые показатели предприятия, и какие последствия повлечет использование криптовалюты, а также их особенности использования в повседневной жизни. В практической части исследования рассматривается предприятие, занимающиеся внешнеэкономической деятельностью, для которого особо важны были инструменты для проведения международных платежей, будет проводиться сравнение финансовых показателей данного предприятия до внедрения криптовалюты и после внедрения криптовалюты в бухгалтерский баланс, насколько сильно поменяются финансовые показатели, при использовании криптовалюты и как это отразится на бухгалтерском балансе. Данная работа будет интересна исследователям в области международных расчетов, цифровых валют, цифровые технологии, обход санкций, влияние санкций на российские предприятия и компании.

Ключевые слова: криптовалюта, инструменты международных платежей, международные платежи, системы международных платежей, санкции, учет криптовалюты.

Введение

Актуальность

Криптовалюты за последние 5 лет получили, небывалую популярность и узнаваемость, почти у каждого человека, что сделало их объектом современных исследований. У криптовалюты есть различные способы применения, их используют, как средства платежа, как инвестиции, как способ хранения денег не боясь, что ваш счет могут заморозить. Популярность криптовалюты обусловлено широкой распространенностью интернета, высокой, вычислительной мощностью современных устройств. Также для некоторых центральных банков криптовалюта представляет интерес в контексте разработки новых систем платежей.

В современном мире существует множество платежных систем, а также инструментариев международных расчетов, которые позволяют упростить жизнь, многим людям, но эти системы и инструментарии имеют определенные недостатки, некоторое количество стран, не имеет возможности их использовать из-за определенных причин таких, как: санкции со стороны мирового сообщества, обесценение национальной валюты, невозможности получить доступ к финансовым сервисам. На сегодняшний момент существует более 13000 криптовалют, некоторые из них являются перспективными средствами платежами, также некоторые из них рассматриваются в качестве средств для международных расчетов. Но большая их часть используются в качестве инвестиций, а также часть в качестве оплаты за услуги в теневом секторе экономики. В ходе последних событий на политической арене, для России на первый план вышли альтернативные инструментарии, для проведения международных расчетов, и одной из альтернатив является криптовалюта. В работе также будут рассматриваться перспективы использования криптовалюты, а также риски при ее использовании.

Изученность темы исследования

Криптовалюту, как альтернативный инструмент для международных платежей, не так часто, рассматривают в таком ключе, поэтому исследований на эту тему не много. Среди отечественных авторов, можно встретить такие исследования, как: А.В. Губарева, К.Е. Коваленко, Н.Е. Коваленко [13], М.Ю. Печалова[20], В.В. Антропов[12], Л.В. Крылова [19]. Автор В.В. Антропов в своем исследовании приходит к выводу, что полноценное применение криптовалюты имеет законодательные ограничения, и что помимо этих ограничений есть еще и другие риски, и опасности. М.Ю. Печалова в своём исследовании приходит к выводу, что криптовалюта является достаточно пер-

спективным инструментом и позволит снизить время трансграничных переводов, и удешевить их.

Научный пробел заключается в том, что несмотря на активное изучение криптовалют и их правовой базы для использования в платежах, нет акцента и фактическом использовании их в расчетах обычных предприятий.

В связи с чем настоящее исследование направлено на анализ использования криптовалюты на обычном предприятии, как бы их расчеты и финансовые показатели поменялись, при использовании криптовалюты.

Научная новизна исследования заключается в комплексном подходе, анализе финансовых показателей при внедрении криптовалюты в финансовую отчетность в рамках установленного законодательства.

Цель работы: исследовать сущность криптовалюты и возможность использования криптовалюты в международных расчетах, а также ее риски и перспективы

- Задачи:
1. Выделить особенности криптовалюты
 2. Проанализировать криптовалюту как системы для международных расчетов
 3. Выявить перспективы использования
 4. Обнаружить риски при применении криптовалюты

Объектом исследования являются централизованные и децентрализованные системы международных платежей. Предметом исследования влияние криптовалюты на международные системы и ее перспективы в качестве платежей в международных сделках, а также ее перспективы в качестве средств платежа в повседневной жизни

В ходе написания работы были использованы такие методы как: аналитический метод, метод сравнения, теоретический метод, статистический метод.

Материалы, которые были использованы для исследовательской работы: Официальные статистические источники, журналы, статьи, учебные пособия, научные труды.

Гипотеза заключается в том, что использование криптовалют на предприятии позволит генерировать большее количество чистой прибыли.

Криптовалютные системы международных расчетов и их перспективы

Криптовалюта являются одни из возможных альтернативных инструментариев, которые могут снизить негативные последствия санкции в России для международных платежей и расчетов и который возможно стоило бы рассматривать более серьезно. Криптовалюта сейчас является одним из очевидных альтернативных инструментов, для стран, попавших под санкциями из главных преимуществ для стран под санкциями, можно выделить. Независимость от банков и государственных институтов, что позволяет избежать ограничений этих самых санкций. Скорость и удобство, криптовалютные транзакции могут осуществляться быстро и удобно в любом месте мира,

где есть доступ к интернету. Это может быть полезно при переводах средств между странами, которые находятся в санкционном списке и не имеют доступа к традиционным финансовым инструментам. Низкие комиссии, после санкций банковские комиссии и комиссии посредников становятся больше из-за того, что им приходится искать обходные пути для проведения расчета и платежа.

Криптовалюта используется в международных расчетах, потому что некоторые люди, эксперты, видят в них более удобный и более перспективный вариант нежели чем в других альтернативных инструментариях. Она позволяет проводить расчеты с странами у которых нет доступа к финансовым сервисам. Страны из центральной Африки используют криптовалюту в качестве платежного средства, потому что их национальные валюты обесцениваются. Криптовалюта является более простым и дешевым способом чем, например открытие счета в зарубежном банке.

Из плюсов расчетов в криптовалюте можно отметить, что это является безопасным, нет посредников в виде банка и государства, никто не может повлиять на ваш счет, никто не сможет просто так списать ваши деньги, невозможность отклонить операцию. Средства на кошельке являются только твоими и больше никому не подконтрольны. Из минусов если перевести не в ту сеть, то твоя криптовалюта будет утеряна и ее нельзя будет вернуть, если ваш кошелек взломают, то ваши средства также нельзя будет вернуть, в некоторых платежных система обрабатывается всего лишь 7 транзакций в секунду, сложности с переводом средств из одной сети в другую.

Одной из главных причин, почему криптовалюта используется в международных расчетах – это потому, что страна не имеет возможности использовать международные системы расчетов. Криптовалюта же из-за того, что не является подконтрольной государственным органам, позволяет проводить переводы и расчеты в ней без особых ограничений. Использование криптовалюты является также более легким способом, чем создания новой системы международных расчетов. Например, для торговли с Ираном была создана INSTEX в 2019 году.

Финансовый анализ организации, с использованием криптовалюты и без

Рассмотрим отчетность организации «НОРДМЭН». Для экономии времени во в момент расчета аналитических показателей мной был составлен аналитический баланс он представлен на рисунках 1–2, были сгруппированный некоторые статьи и убраны пустые.

	2020	2021	2022
Кте	0,060839	0,465049	0,931070
Кат	0,039232	0,370874	0,793229

	2020	2021	2022
К неавтономности	6,95%	36,50%	55,37%
К фон зависмости	87,62%	60,90%	41,43%
К фон независмости	12,38%	39,10%	58,57%
К а	14,13%	64,21%	141,36%

	2021	2022	изменение
БПР	6,03%	3,63%	-2,40%
ROA	2,28%	0,48%	-1,82%
ROE	10,65%	1,01%	-9,64%
ROS	2,91%	0,88%	-2,03%

Рис. 1. Аналитический баланс

Рассчитано по: Отчетности ООО «НОРДМЭН» данные взяты с <https://spark-interfax.ru> (дата обращения 21.04.2023)

Наименование показателя	2020	2021	2022
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Материальные внеоборотные активы	15623	14988	14353
Итого по разделу I	15623	14988	14353
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	152	97	114
Денежные средства и денежные эквиваленты	276	382	656
Итого по разделу II	428	479	770
Баланс	16051	15467	15123
ПАССИВ			
III Капитал и резервы			
Капитал и резервы	1116	5645	8373
Итого по разделу III	1116	5645	8373
IV Долгосрочные обязательства			
Долгосрочные заемные средства	7900	8664	5923
Другие долгосрочные обязательства		128	
Итого по разделу IV	7900	8792	5923
V краткосрочные обязательства			
Кредиторская задолженность	7035	1030	827
Итого по разделу V	7035	1030	827
Баланс	16051	15467	15123

Рис. 2. Аналитический баланс

Рассчитано по: Отчетности ООО «НОРДМЭН» данные взяты с <https://spark-interfax.ru> (дата обращения 21.04.2023)

Далее будет рассматриваться отчетность данной организации, если в нее добавить криптовалюту. Криптовалюта будет внедрена в актив баланса, в строку «нематериальные активы» с кодом строки 1170. Единого подхода в России и российском законодательстве нет, как ее официально внедрить в отчетность. Я руководствовался принципом, что МСФО (IAS 38) определяет нематериальный актив, как немонетарный актив, который не имеет физической формы. Для соблюдения Бухгалтерского баланса из строки «денежные средства и денежные эквиваленты» были 80 процентов были переведены в строку «нематериальные активы». 80 процентов были переведены, потому что около 80 процентов денег поступающих на расчетных счет, поступает через оплату по банковскому терминалу, поэтому было принято решение перевести 80 процентов в «нематериальные активы». Проведенные расчеты, будут отличаться грубостью, потому что нет определенных международных стандартов, а также законов Российской Федерации, которые бы могли регулировать вопрос с криптовалютой, в проведенном расчете, будет рассматриваться, что криптовалюта, заменит полностью оплату с помощью банковских карт, также криптовалюта будет облагаться налогом, потому что мы предполагаем что она легализована, а раз она легализована то должна облагаться налогом, целью расчетов, является предоставления примерного виденья, того насколько криптовалюта влияет на прибыль и финансовые

коэффициенты организации. В процессе расчетов цены за продукцию и услуги будут выставлены в рублях, и они будут постоянны и цену будут конвертироваться в криптовалюту, тем самым это позволит нам не учитывать волатильность курса, полученную криптовалюту мы сразу же будем конвертировать обратно в рубли. Тем самым мы будем использовать криптовалюту не как способ инвестиции и как средство платежа, а именно, как средство платежа (рис. 3).

Наименование показателя	2020	2021	2022
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Материальные внеоборотные активы	15623	14988	14353
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы	221	306	525
Итого по разделу I	15844	15294	14878
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	152	97	114
Денежные средства и денежные эквиваленты	55	76	131
Итого по разделу II	207	173	245
Баланс	16051	15467	15123
ПАССИВ			
III Капитал и резервы			
Капитал и резервы	1116	5645	8373
Итого по разделу III	1116	5645	8373
IV Долгосрочные обязательства			
Долгосрочные заемные средства	7900	8664	5923
Другие долгосрочные обязательства		128	
Итого по разделу IV	7900	8792	5923
V краткосрочные обязательства			
Кредиторская задолженность	7035	1030	827
Итого по разделу V	7035	1030	827
Баланс	16051	15467	15123

Рис. 3. Аналитический баланс

Рассчитано по: Отчетности ООО «НОРДМЭН» данные взяты с <https://spark-interfax.ru> (дата обращения 21.04.2023)

Был составлен новый аналитический баланс, он представлен на рисунке 4.

	2020	2021	2022
Ктл	0,029424	0,167961	0,296252
Кал	0,007818	0,073786	0,158404

	2021	2022	изменение
БЕР	7,74%	4,89%	-2,85%
ROA	7,43%	4,69%	-2,74%
ROE	33,90%	10,02%	-23,88%
ROS	9,46%	8,89%	-0,57%

Рис. 4. Аналитический баланс

Рассчитано по: Отчетности ООО «НОРДМЭН» данные взяты с <https://spark-interfax.ru> (дата обращения 21.04.2023)

Обсуждение результатов

Коэффициенты финансовой устойчивости во время пересчета не поменялись, потому что для расчета коэффициентов финансовой устойчивости используются пассивы бухгалтерского баланса, а у нас произошли изменения только в активах без изменения окончательного баланса.

Были также рассчитаны новые коэффициенты рентабельности можно заметить, что коэффициент генерирования доходов (БЕР) увеличился на 1,71% в 2021 году и на 1,26%. Можно сказать, что благодаря использованию криптовалюты компания генерировала на 1,74 рубля больше прибыли до уплаты налогов и процентов в 2021 году, а в 2022 году этот коэффициент увеличился на 1,26% благодаря использованию криптовалюты, что говорит, нам о том, что компания генерировала в 2022 году на 1,26 рубля больше прибыли до уплаты налогов и процентов. Данный показатель увеличился благодаря тому, что увеличился EBIT т.е. у нас увеличилась прибыль до налогообложения, а активы остались неизменными.

ROA так же увеличился на 4,21% и на 3,64% в 2021 году и 2022 году соответственно. Увеличился он благодаря тому, что у организации увеличилась чистая прибыль.

ROE в 2021 году увеличился на целых 23,25% а в 2022 на 9,01%. В 2021это связано с тем, что при помощи криптовалюты была значительно увеличена чистая прибыль.

ROS также увеличился на 9,46% и 8,89% в 2021 году и 2022 году соответственно, это опять таки связано с ростом чистой прибыли и неизменной выручке.

Из-за особенности взимания комиссии с криптовалютных транзакций, расчеты могут отличаться от реальной ситуации. Комиссия за криптовалютные транзакции взимается с каждой проведенной транзакции, у нее нет фиксированного процента, сами пользователи криптовалюты устанавливают газ т.е. комиссию, ведь от него зависит скорость обработки. Мною в качестве криптовалюты был выбран Ethereum Classic, комиссия, которая применялась в расчетах была взята, как средняя комиссия за промежуток с 1 апреля до 21 апреля 2023 года и составила 0,00165 долларов США, для конвертации в рубли была использована такая же методика, был рассчитан средний курс рубля к доллару США с 1 апреля по 21 апреля 2023 года. По итогу получилось, что комиссия за одну транзакцию составляет 0,1344 рубля. Для того чтобы понять сколько суммарно платилось за год комиссии по криптовалютным транзакциям нужно рассчитать само количество транзакций. Криптовалютные транзакции в наших расчетах полностью заменяют оплату с банковских карт, в данных расчетах не присутствует банк в принципе. Поэтому для того, чтобы высчитать примерное количество транзакций для начала надо было умножить выручку за 2020 год на 80 процентов, примерное количество оплаты за продукцию с помощью банковских карт было

около 80 процентов получается 22 468 000 нашей выручки было получено с помощью оплаты банковскими картами, как говорилось уже выше мы заменяем оплату банковскими картами, на оплату с помощью криптовалюты полностью, поэтому считаем, что 22 468 000 выручки были получены нами в виде криптовалюты. Далее мы делим полученную выручку на средний чек покупок, средний чек составляет 1200 рублей, и получаем, что примерное количество транзакций составляет 23 404. Для того чтобы найти суммарную комиссию, которую мы заплатим за рассматриваемый период, просто умножаем количество совершенных транзакций на комиссию за одну транзакцию и получаем, что суммарная комиссия за криптовалютные переводы составляет 3145 рублей в 2020 году. Комиссия за последующие года была рассчитана по такой же методике.

Данный расчет наглядно показывает, насколько дешевле обходятся платежи в криптовалюте, но у наиболее популярных криптовалют таких, как Bitcoin, Ethereum комиссия за перевод, гораздо больше, у Ethereum средняя комиссия за тот же период составляла около 9,45 долларов США, а у Bitcoin 2,18 долларов США, что значительно больше, чем у Ethereum Classic. Также стоит отметить, что комиссия в криптовалютных переводах является фиксированной, а не процентной, поэтому выгодно совершать переводы на большие суммы, потому что мы будем всегда платить фиксированную комиссию в отличие от банковской комиссии, ведь она является процентной.

Суммарные банковские расчеты состоят из двух позиций, это комиссия, которую банк взимает за эквайринг у данной организации комиссия за каждый платеж, проведенный через терминал, составляет 2,25%. Также подключен пакет услуг «Полным ходом», который в месяц обходится в 3990, а в год выходит 47880. Как уже говорилось выше 80 процентов выручки было получено с помощью оплаты товара банковскими картами, и эта часть выручки равняется 22 468 000 рублей. С данной суммы и будет взиматься комиссия за эквайринг и в сумме получится, что комиссия банка равна 505 530 рублей, а суммарные расходы за услуги, предоставляемые банком, составят 553 410 рублей.

Размер чистой прибыли также был увеличен, для подсчета чистой прибыли в ситуации, где использовалась криптовалюта, полученная криптовалюта облагалась налогом организация находится на УСН поэтому ставка налога для прибыли бралась за 6 процентов. Для расчета чистой прибыли была применена следующая методика. Для начала была посчитана Прибыль до налогообложения, после чего она была умножена на 80 процентов, потому что пропорционально 80 процентов нашей прибыли состоит из криптовалюты. Считаем для 2020 года. Прибыль до налогообложения равнялась 9 899 265 рублей. После с Прибыли до налогообложения считаем наш налог равный 6 процентам, а после уже считаем чистую прибыль. Чистая прибыль за 2021 и 2022 году значительно увеличилась.

Можно сказать, что прибыль 2020 году у предприятия благодаря использованию криптовалюты увеличилась на 15 процентов, что является достаточно большим приростом, но нельзя забывать о том, что данные расчеты проводились в полностью «стерильных» условиях. Эти расчеты сделаны, для того чтобы показать, насколько дешевле обходиться использование криптовалют нежелательнее привычных и стандартных банковских инструментов, для организации, конечно же не стоит забывать о том, что произведенные расчеты не учитывали высокую волатильность курса криптовалюты и ее ненадежность, ведь в любой момент пользователи могут потерять к ней доверие, либо же на финансовом рынке могут происходить спекулятивные спекуляции для получения прибыли от продажи и покупки криптовалютных активов. Также не стоит забывать, что нет специального регулирующего законодательства, которое будет регламентировать обращение с криптовалютой, а также налогового законодательства, которое позволит взимать налоги с криптовалюты. Пока не будет правовой почвы, криптовалюты вряд ли распространятся в нашей повседневной жизни, как средство платежа, и приобретет такую популярность, пока она лишь остается сверхдоходным активом, с большим уровнем риска.

Организация также приобрела оборудование у зарубежного производителя, с помощью системы SWIFT в 2020 году, приобретала она его от другого юридического лица, поэтому оно не отражено в бухгалтерском балансе и в отчете о финансовых результатах. Данное оборудование о приобретении в Испании. Сам платеж был проведен через Гонконгский банк. Суммарная стоимость оборудования составила 19597 долларов США. Комиссия за пользование системы SWIFT составила 25 долларов США, она является фиксированной, эта комиссия взимается самой системой SWIFT и комиссия банка, она составила 1,2 процента. Итого общая комиссия составила 260 долларов США. Покупка производилась 17 января 2020 года, и курс тогда составлял 61,56 рублей за один доллар США, переводя на рубли комиссия составила около 16016 рублей за данную операцию, если бы мы использовали криптовалюту для оплаты данного оборудования, то комиссия составила бы всего лишь 0,00163 доллара США, переведя в рубли мы бы получили 0,11343 рубля. Использованная комиссия является средней комиссией за 17 января 2020 года при переводах Ethereum Classic. Можно однозначно сказать, что для крупных единоразовых переводов, криптовалюта является гораздо выгоднее, чем SWIFT переводы, потому что за криптовалютные переводы платиться не процентная комиссия, а фиксированная, но всегда стоит учесть, что от размера комиссии зависит скорость обработки перевода, тем выше сумма комиссии, которую вы заплатили, тем выше в очереди будет ваш перевод, но обычно пиковый размер комиссии незначительно выше среднего за день. Всегда стоит помнить, что размер комиссии устанавливается пользовате-

лями, она не является постоянной, поэтому в дни высокого ажиотажа на криптовалюту, комиссия может вырасти в несколько раз.

Заключение

Обычно выделяют следующие формы международных расчетов: Банковский перевод, расчеты в форме аванса, расчеты инкассо, открытый счет, аккредитив. Каждые из них имеют определенные недостатки. Криптовалюта не решает большую часть этих недостатков таких, как нет гарантий, риски импортера, но криптовалюта решает большую часть проблем связанных с банком. Для использования криптовалюты не надо соответствовать определенным стандартам банка, скорость обработки платежа быстрее, не такая большая комиссия в отличие от банка.

Существует множество систем международных платежей, и каждая система имеет свою определенную проблематику, но в целом можно выделить такие недостатки, как, ограничение по суммам платежей, определенная скорость обработки этих платежей, уязвимость систем к отключению электроэнергии, банки должны платить взнос, чтобы пользоваться ими. У криптовалют этих недостатков нет, не существует ограничений на переводимую сумму, это может быть даже дробная часть от целой криптовалюты, скорость обработки платежа быстрее чем у принятых международных систем, также с помощью увеличения суммы комиссии можно перенести свою транзакцию выше по очереди, для использования криптовалюты не нужно платить взнос, надо просто создать кошелек, криптовалюты не боятся проблем с электроэнергией, потому что она является децентрализованной системой и ее узлы располагаются по всему миру.

Одним из главных преимуществ криптовалют является их неподконтрольность государствам и банкам, фактически на нее невозможно наложить санкции либо запретить пользоваться, государство может их не признавать, но запретить пользоваться практически невозможно. Другое преимущество это безопасность, взломать криптовалюту невозможно из-за системы хеширования данных, невозможно отклонить операцию, никто кроме вас не может заблокировать ваш криптокошелек, средства на кошельке являются только вашими и больше никому не подконтрольными. Конечно же криптовалюта не решает все проблемы и недостатки разных систем, форм, инструментов международных расчетов, при ее использовании также возникает множество вопросов и проблем от банальной сложности устройства криптовалюты для неподготовленного пользователя, до найти того, кто готов принимать такие платежи. Криптовалюта все еще продолжает развиваться, технология блокчейна на которой базируется она, является молодой технологией, в которой на сегодняшний день присутствует различное количество недостатков, и лишь со временем блокчейн лишится большую часть этих недостатков

Литература

1. Владислав В.А. Современные цифровые технологии в международных расчетах как инструменты обхода антироссийских санкций // Экономика. Налоги. Право. 2024. № 6.
2. Губарева А. В., Коваленко К.Е., Коваленко Н.Е. ПРОБЛЕМЫ ПРАВОВОГО СТАТУСА КРИПТОВАЛЮТЫ В СИСТЕМЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ РАСЧЕТОВ // Российское право: образование, практика, наука. 2020. № 6.
3. Казаченок О.П.: перспективы использования криптовалюты в международных расчетах // Евразийская адвокатура. 2020 г. Номер 2. Стр. 50–54.
4. Корчагина, К.О. Криптовалюта в России. Влияние криптовалют на экономику РФ / К.О. Корчагина // Вестник молодых ученых Самарского государственного экономического университета. – 2022. – № 1(45). – С. 63–66.
5. Корчагина, К.О. Криптовалюта в России. Влияние криптовалют на экономику РФ / К.О. Корчагина // Вестник молодых ученых Самарского государственного экономического университета. – 2022. – № 1(45). – С. 63–66.
6. Кочергин Д.А. Современная интерпретация и классификация платёжных систем. Проблемы современной экономики, 2016, номер 1(57), стр. 93–96.
7. Кочергин, Д.А. Виртуальные валюты: современная интерпретация, функциональные особенности и рыночные перспективы / Д.А. Кочергин // Банковское дело. – 2016. – № 7. – С. 40–51.
8. Крылова Л.В. Возможность использования цифровых валют для трансграничных платежей в условиях санкций // Финансы: теория и практика. 2024. № 2.
9. Печалова М.Ю. Развитие трансграничных платежей с помощью цифровых активов и цифровых валют для достижения целей экономического развития // Экономика. Налоги. Право. 2024. № 3.
10. [Electronic resource]. 3rd Annual Global Crypto Hedge Fund Report // PWC // URL-<https://www.pwc.com/gx/en/financial-services/pdf/3rd-annual-pwc-elwood-aima-crypto-hedge-fund-report-may-2021.pdf> (дата обращения 21.04.2023)
11. [Electronic resource]. BIS Working Papers No 765 Beyond the doomsday economics of “proof-of-work” in cryptocurrencies by Raphael Auer 2019 // URL-<https://www.bis.org/publ/work765.pdf> (дата посещения 10.12.2022)
12. [Electronic resource]. Bitcoin mining map // URL-https://ccaf.io/cbnsi/cbeci/mining_map (дата обращения 21.04.2023)
13. [Electronic resource]. Blockchain info // URL-<https://www.wallstreetmojo.com/> (дата посещения 10.12.2022)
14. [Electronic resource]. COVID-19, Crypto, and climate. // дата публикации октябрь 2021 // URL-<https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2021/10/12/global-financial-stability-report-october-2021> (дата обращения 21.04.2023)
15. [Electronic resource]. Crypto Asset Market: Russia in 2020 // Amazon // URL <https://s3.ap-northeast-2.amazonaws.com/upload.xangle.io/files/> (дата обращения 21.04.2023)
16. [Electronic resource]. Crypto-asset markets: Potential channels for future financial stability implications. October. 2018 // URL-<https://www.fsb.org/wp-content/uploads/P101018.pdf> (дата посещения 10.12.2022)
17. [Electronic resource]. Ethereum Classic // URL-<https://www.coinbase.com/ru/price/ethereum-classic> (дата обращения 21.04.2023)
18. [Electronic resource]. FCA warns that younger investors are talking on big financial risks // дата публикация 23.03.2021// URL- <https://www.fca.org.uk/news/press-releases/fca-warns-younger-investors-are-taking-big-financial-risks> (дата обращения 21.04.2023)
19. Hanna Halaburda Miklos Sarvary. Beyond Bitcoin: The Economics of Digital Currencies/Hanna Halaburda Miklos Sarvary//Palgrave MacMillan; 1st ed. 2015 edition/195 pages
20. Hobson, Dominic. What is Bitcoin?, XRDS: Crossroads, The ACM Magazine for Students, Association for Computing Machinery, C. 40–44.

POSSIBILITIES AND RISKS OF USING CRYPTOCURRENCIES IN SETTLEMENTS IN RUSSIA UNDER ECONOMIC SANCTIONS

Leshchenko M.A., Lin Lang

Nankai university, Manchester metropolitan university

This article is devoted to the study of the use of cryptocurrencies in international payments and considering cryptocurrencies as an alternative tool for international payments when classic international payment instruments are blocked. This article also examines the prospects of using cryptocurrencies for calculations in everyday life. How to account for cryptocurrencies in financial statements, what experience foreign countries use, and how IFRS considers the issue of accounting for cryptocurrencies in financial statements, how it affects the financial performance of an enterprise, and what consequences the use of cryptocurrencies will entail, as well as their use in everyday life. In the practical part of the study, an enterprise engaged in foreign economic activity is considered, for which tools for making international payments were particularly important, the financial indicators of this enterprise will be compared before the introduction of cryptocurrencies and after the introduction of cryptocurrencies into the balance sheet, how much the financial indicators will change when using cryptocurrencies and how this will affect the balance sheet. This work will be of interest to researchers in the field of international settlements, digital currencies, digital technologies, circumvention of sanctions, and the impact of sanctions on Russian enterprises and companies.

Keywords: cryptocurrency, international payment instruments, international payments, international payment systems, sanctions, accounting for cryptocurrencies.

References

1. Vladislav V.A. Modern digital technologies in international settlements as tools for circumventing anti-Russian sanctions // Economy. Taxes. Law. 2024. No. 6.
2. Gubareva A.V., Kovalenko K.E., Kovalenko N.E. PROBLEMS OF THE LEGAL STATUS OF CRYPTOCURRENCY IN THE SYSTEM OF INTERNATIONAL SETTLEMENTS // Russian law: education, practice, science. 2020. No. 6.
3. Kazachenok O.P.: Prospects for using cryptocurrency in international settlements // Eurasian Advocacy. 2020. Issue 2. Pp. 50–54.

4. Korchagina, K.O. Cryptocurrency in Russia. The impact of cryptocurrencies on the economy of the Russian Federation / K.O. Korchagina // Bulletin of young scientists of the Samara State University of Economics. – 2022. – No. 1(45). – P. 63–66.
5. Korchagina, K.O. Cryptocurrency in Russia. The Impact of Cryptocurrency on the Economy of the Russian Federation / K.O. Korchagina // Bulletin of Young Scientists of the Samara State University of Economics. – 2022. – No. 1(45). – P. 63–66.
6. Kochergin D.A. Modern Interpretation and Classification of Payment Systems. Problems of Modern Economy, 2016, issue 1(57), pp. 93–96.
7. Kochergin, D.A. Virtual Currencies: Modern Interpretation, Functional Features, and Market Prospects / D.A. Kochergin // Banking. – 2016. – No. 7. – P. 40–51.
8. Krylova L.V. The Possibility of Using Digital Currencies for Cross-Border Payments in the Context of Sanctions // Finance: Theory and Practice. 2024. No. 2.
9. Pechalov M. Yu. Development of Cross-Border Payments Using Digital Assets and Digital Currencies to Achieve Economic Development Goals // Economy. Taxes. Law. 2024. No. 3.
10. [Electronic resource]. 3rd Annual Global Crypto Hedge Fund Report // PWC // URL-[https://www.pwc.com/gx/en/financial-services/pdf/3rd-annual-pwc-elwood-aima-crypto-hedge-fund-report-\(may-2021\).pdf](https://www.pwc.com/gx/en/financial-services/pdf/3rd-annual-pwc-elwood-aima-crypto-hedge-fund-report-(may-2021).pdf) (date of access 04/21/2023)
11. [Electronic resource]. BIS Working Papers No 765 Beyond the doomsday economics of “proof-ofwork” in cryptocurrencies by Raphael Auer 2019 // URL-<https://www.bis.org/publ/work765.pdf> (date of access 12/10/2022)
12. [Electronic resource]. Bitcoin mining map // URL- https://ccaf.io/cbnsi/cbeci/mining_map (date of access 04/21/2023)
13. [Electronic resource]. Blockchain info // URL- <https://www.wall-streetmojo.com/> (date of access 12/10/2022)
14. [Electronic resource]. COVID-19, Crypto, and climate. // date of publication October 2021 // URL-<https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2021/10/12/global-financial-stability-report-october-2021> (date of access 21.04.2023)
15. [Electronic resource]. Crypto Asset Market: Russia in 2020 // Amazon // URL <https://s3.ap-northeast-2.amazonaws.com/upload.xangle.io/files/> (date of access 21.04.2023)
16. [Electronic resource]. Crypto-asset markets: Potential channels for future financial stability implications. October. 2018 // URL- <https://www.fsb.org/wp-content/uploads/P101018.pdf> (date of visit 12/10/2022)
17. [Electronic resource]. Ethereum Classic // URL- <https://www.coinbase.com/ru/price/ethereum-classic> (date of access 04/21/2023)
18. [Electronic resource]. FCA warns that younger investors are talking on big financial risks // date of publication 03/23/2021// URL- <https://www.fca.org.uk/news/press-releases/fca-warns-younger-investors-are-taking-big-financial-risks> (date of access 04/21/2023)
19. Hanna Halaburda Miklos Sarvary. Beyond Bitcoin: The Economics of Digital Currencies/Hanna Halaburda Miklos Sarvary// Palgrave MacMillan; 1st ed. 2015 edition/195 pages
20. Hobson, Dominic. What is Bitcoin?, XRDS: Crossroads, The ACM Magazine for Students, Association for Computing Machinery, pp. 40–44.

Мамаева Татьяна Петровна,
независимый исследователь
E-mail: tpmamaeva@yandex.ru

Современные производственные и сервисные компании функционируют в реалиях высокой конкуренции и нестабильной себестоимости ресурсов, что обостряет необходимость точного управления издержками на всех этапах жизненного цикла продукта. В рассматриваемом контексте особую значимость приобретает ABC-костинг как способ детального распределения затрат по конкретным видам деятельности. Однако в научной литературе отсутствует согласованное представление о степени применимости данного метода в рамках целевого ценообразования – часть авторов высказывается в пользу универсальности подхода, в то время как другие указывают на ограниченность его адаптации к разным отраслям. Цель настоящего исследования – проанализировать потенциал ABC-костинга как инструмента расчёта целевой себестоимости и выявить факторы, которые оказывают влияние на его эффективность в стратегическом управлении затратами. Автор отмечает, что характеризуемый метод позволяет не просто зафиксировать структуру расходов, но и выявить ресурсоёмкие процессы ещё на стадии планирования, что делает возможным проектирование продукта «под целевую себестоимость», а не постфактум. Рассмотрены концептуальные основы интеграции ABC-калькуляции в контур целевого ценообразования, раскрыты технологические и организационные ограничения внедрения. Теоретическая и практическая значимость статьи заключается в междисциплинарном соединении управленческого учёта, стратегического анализа, методов производственного моделирования. Материал будет полезен экономистам-практикам, разработчикам бизнес-моделей, а также исследователям в области производственной экономики.

Ключевые слова: ABC-костинг, себестоимость, стратегическое планирование, управление затратами, целевое ценообразование.

Введение

В реалиях растущей конкуренции на рынках промышленной продукции предприятия сталкиваются с необходимостью не только обеспечивать требуемое качество выпускаемых изделий, но и формировать целевую (желаемую) себестоимость, отвечающую ожиданиям покупателей и возможностям производства.

Одна из острых проблем заключается в том, что традиционные методы калькулирования, опирающиеся на усреднённое распределение расходов, не дают достаточной точности для управления издержками на этапе проектирования и планирования. В результате хозяйствующие субъекты упускают возможность снизить издержки на ранних стадиях, что закономерно приводит к несоответствию целевой цены и фактической себестоимости продукции.

Актуальность исследования обусловлена потребностью в методах, которые помогают детализировать затраты и увязывать их с конкретными видами операций, обеспечивая тем самым инструментарий для обоснованного целевого расчёта себестоимости.

Материалы и методы

Анализ научной литературы по проблематике использования ABC-костинга свидетельствует о наличии различных подходов к осмыслению и применению данного метода в контексте управления затратами и формирования целевой себестоимости. Авторы, сосредоточенные на теоретических основах и методологических аспектах, акцентируют внимание на различии между традиционными и современными системами калькулирования.

Так, Д.Н. Габова [3] проводит системный анализ принципов распределения затрат в различных моделях, подчёркивая преимущество ABC-подхода в условиях диверсифицированного производства. Сравнительный вектор поддерживает и К.Ю. Закурдаев [5], выделяя отличия между отечественными и зарубежными практиками (отмечает необходимость адаптации ABC-схем к специфике российской управленческой среды).

Ряд исследований сосредоточен на прикладных аспектах в различных отраслях. П.И. Шихатов [10] рассматривает возможности внедрения рассматриваемого метода в сфере общественного питания, где вариативность операций и высокая чувствительность к себестоимости требуют повышенной детализации затрат. Л.И. Хоружий, Ю.Н. Катков, А.А. Романова [9] описывают нюансы применения ABC-костинга в агропромышленном комплексе,

при этом упор делается на межорганизационном управленческом учёте, где метод позволяет установить более точные финансовые связи между контрагентами. В том же контексте аграрной отрасли Е.Г. Каштанова и А.С. Горбачева [6] рассматривают ABC-подход как средство формирования учётно-аналитической базы для расчёта себестоимости продукции, обосновывая его значение в планировании и стратегическом прогнозировании.

Отдельное направление составляет институциональный и цифровой контекст. Так, Ю.А. Афолина, Л.Р. Джаферова [1] рассматривают особенности интеграции ABC-систем в условиях цифровизации, поднимая вопрос об автоматизации сбора информации и объединения с ERP-платформами. Аналогично Ю.Д. Гайдуренко, М.С. Лепский, Ю.И. Арутюнян [4] обсуждают прогрессивные методы управления затратами на фоне digital-трансформации предприятий, где ABC рассматривается как элемент более широкой архитектуры цифрового управления. Их подход отличается попыткой вписать метод в экосистему современных бизнес-процессов с высокой степенью автоматизации.

Ю.А. Колошко и А.Л. Шарыкина [7] предлагают методику оптимизации управления затратами на укрупнённых производствах с опорой на ABC, аргументируя его роль в достижении заданной себестоимости на этапе проектирования. В.В. Песоцкая [8], в свою очередь, рассматривает ABC-костинг в ракурсе современных трендов в управлении издержками, подчёркивая его гибкость и релевантность для динамичных и нестабильных рынков.

Н.Н. Беланова, Е.М. Альсова [2] помещают характеризующее направление в более широкий контекст, не ограничиваясь конкретными алгоритмами, а предлагая типологизацию подходов в зависимости от целей и ресурсов хозяйствующего субъекта. Их вклад заключается в формировании методологической рамки, в пределах которой ABC может рассматриваться как один из инструментов стратегического контроля.

Итак, литературой охватывается богатый спектр подтем – от методологических различий и отраслевой специфики до вопросов интеграции с digital-платформами и стратегического применения. Однако при всей содержательной насыщенности анализ помогает обнаружить и существенные противоречия. Во-первых, отсутствует единая трактовка границ применимости (в одних работах ABC позиционируется как универсальный инструмент, в других – как система, требующая глубокой адаптации к отраслевым, организационным условиям). Во-вторых, наблюдается разрыв между теоретическими исследованиями и прикладными решениями – многие исследователи декларируют преимущества метода, но не сопровождают их эмпирическими данными или примерами успешных внедрений.

К числу слабо освещённых проблем уместно отнести следующие:

- недостаточная проработка механизмов синхронизации ABC-калькуляции с системами целевого ценообразования;

- редкое освещение вопросов автоматизации сбора данных по драйверам затрат;
- нехватка моделей оценки эффективности внедрения ABC-систем в разных секторах.

При раскрытии темы автором данной статьи используются разнообразные методы: сравнительный анализ, кейс-стади, отраслевые обзоры, концептуальное моделирование, систематизация, а также элементы функционального анализа. Эти подходы позволяют формировать комплексное представление о возможностях и ограничениях ABC-костинга как инструмента формирования целевой себестоимости.

Результаты и обсуждение

ABC-костинг (Activity-Based Costing) представляет собой подход к калькулированию себестоимости, при котором расходы распределяются не абстрактно по объёмам выпуска, а по разновидностям деятельности – «драйверам» затрат. Каждое действие (например, закупка комплектующих, настройка оборудования, контроль качества) рассматривается как самостоятельный носитель затрачиваемых средств [2, 5, 9]. Ключевые компоненты рассматриваемого метода перечислены на рисунке 1.



Рис. 1. Компоненты метода ABC-костинга
(составлено автором на основе [1–3, 5, 9])

Так, на первом этапе уточняется «карта» процессов – выявляются «узловые» операции, потребляющие ресурсы, – подготовка производственных партий, логистика, техническое обслуживание станков и прочее.

Затем для каждой операции устанавливается база расчёта (количество передвижений, объём перемещенных материалов, минуты работы станка), что позволяет привязать расходы к конкретным объёмам деятельности.

Накопленные затраты по статьям (амортизация, заработная плата, материалы) распределяются

на «пулы» деятельности в соответствии с выбранными драйверами.

Себестоимость изделия формируется как сумма затрат на каждую операцию, потребовавшуюся для его изготовления, что обеспечивает высокий уровень детализации и прозрачности.

Целевое ценообразование (Target Costing) – это методика управления себестоимостью, при которой цена устанавливается на базе изучения потребительского спроса и анализируется прибыльность по обратному принципу (таблица 1).

Таблица 1. Механизм целевого ценообразования

Аспект	Описание
Оценка рыночной цены	Исследование аналогичных предложений, анализ ценовой эластичности спроса, фокус-группы
Вычисление допустимой себестоимости	Из рыночной цены вычитается желаемая норма прибыли и величина прочих коммерческих издержек
Проектирование продукта	С учётом допустимой себестоимости проводится оптимизация конструкции, подбор материалов, технологий
Контроль исполнения	Систематический мониторинг фактических затрат и сравнение с целевыми значениями, корректировка процесса при необходимости

(составлено автором на основе [4, 6, 8–10])

Использование ABC-калькуляции обогащает этапы Target Costing за счёт следующих возможностей (рис 2):



Рис. 2. Роль ABC-костинга как инструмента определения целевой себестоимости

(составлено автором на основе [1–4, 7, 9])

Так, на стадии проектирования продукта метод ABC позволяет заранее оценить, какие именно операции сформируют основную часть издержек, и какие технологические решения наиболее затратны.

В свою очередь, детализированный анализ помогает выявить непропорционально дорогие процедуры (например, ручная сборка) и способствует их реорганизации – автоматизация, аутсорсинг, переналадка оборудования.

При разработке нескольких версий изделия ABC-модели дают сравнительный анализ по затратам на функциональные блоки, что помогает сбалансировать набор опций и себестоимость каждой модификации.

Путём сопоставления затрат на различные драйверы с предпочтениями клиентов предприятие имеет возможность перераспределить ресурсы в пользу тех характеристик продукции, которые ценятся сильнее.

Рассмотрим условный пример изготовителя специализированного промышленного насоса. Компания «ГидроТех» установила целевую цену 10 000 Р с запланированной маржей 15%. Таким образом, допустимая себестоимость составила 8 500 Р.

- Сбор данных по видам деятельности:
 - технологическая подготовка: 30 мин. станочных часов;
 - сборка узла: 45 мин. ручной работы;
 - испытания и контроль качества: 20 мин.;
 - логистика и упаковка: 3 операции.
- Определение драйверов:
 - станко-часы;
 - человеко-часы сборки;
 - число проведённых испытаний;
 - количество упаковочных операций.
- Расчёт затрат (суммарные расходы на амортизацию и электроэнергию распределяются пропорционально станко-часам, трудозатраты – по тарифу за человеко-час и т.д.).
- Сопоставление с целевой себестоимостью (при детальном подсчёте фактическая калькуляция показала 9 200 Р – превышение допустимого уровня на 700 Р.; за счёт анализа ABC выявлен узел «ручная сборка», отвечающий за 40% отклонения).
- Корректирующие меры (предложена частичная автоматизация сборочного участка и пересмотр технологии тестирования; ожидаемая экономия – 800 Р на единицу, что позволит уложиться в целевой порог).

Целесообразно систематизировать ключевые преимущества ABC-костинга как инструмента определения целевой себестоимости:

- прозрачность структуры издержек (углублённая детализация даёт возможность руководству принимать обоснованные решения на уровне операций);
- гибкость планирования (быстрый учёт изменений в производственном процессе и оперативная корректировка целевых показателей);
- повышение конкурентоспособности (снижение затрат без потери качества укрепляет позиционирование на рынке).

Вместе с тем, требуется учитывать и достаточно серьёзные ограничения. Речь идёт о сложности внедрения (требуется значительный объём первичной информации, настройка учётных систем), ресурсоёмкости поддержки (постоянное обновление базы драйверов затрат и перерасчёт «пулов» деятельности), риске «перекалькулирования» (име-

ется в виду чрезмерная детализация, которая способна привести к фокусировке на маргинальных операциях в ущерб стратегическим задачам).

Выводы

В ходе исследования было показано, что интеграция ABC-костинга в систему целевого ценообразования даёт гораздо более глубокое понимание структуры затрат, чем традиционные методы усреднённого распределения расходов. Детализированная классификация «пулов» деятельности и привязка затрат к конкретным драйверам позволяют заранее идентифицировать наиболее «тяжёлые» операционные этапы, что, в свою очередь, даёт возможность целенаправленно перераспределять ресурсную базу и оптимизировать процессы ещё на стадии проектирования продукта.

Главным практическим эффектом внедрения рассматриваемой методики служит повышение прозрачности расходов – руководитель получает инструмент не просто для контроля, но и для прогнозирования динамики издержек в зависимости от изменений в технико-технологическом решении. Это критически значимо в условиях высокой ценовой конкуренции и ускоренного технологического обновления, когда даже незначительный перерасход на одной операции влечёт за собой существенное искажение планируемой прибыли.

В дополнение к отмеченному, применение ABC-костинга содействует стратегическому развитию предприятия. Формируя ассортиментную политику на основе данных о стоимости функциональных блоков, компания получает возможность гибко адаптировать линейку изделий под требования различных рыночных сегментов, точно настраивая сочетание «цена – качество – функциональность». Подобный подход повышает удовлетворённость заказчиков и одновременно укрепляет позиции на рынке за счёт предлагаемых конкурентоспособных коммерческих предложений.

Наряду с очевидными преимуществами, требуется учитывать ряд ограничений. Методика требует тщательной первичной настройки (необходимо собрать детальные данные по каждому узлу деятельности, настроить учёт драйверов, обучить персонал). Поддержание актуальности модели накладных затрат опирается на регулярные пересмотры «драйверных» показателей и корректировку учётных записей при изменении технологических процессов.

В заключение целесообразно отметить: инвестиции в организацию ABC-костинга и его интеграцию с целевым ценообразованием окупаются за счёт системного сокращения издержек, повышения управляемости в сочетании с ускорением обратной связи между коммерческими подразделениями и производством. Для последующего развития практики рекомендуется исследовать возможность объединения ABC-костинга с цифровыми платформами Industry 4.0, внедрить решения на базе Big Data, машинного обучения для автоматической адаптации драйверов затрат под теку-

щее состояние производства. Это откроет новые перспективы для повышения адаптивности хозяйствующих субъектов в условиях динамичных рынков и непрерывного технологического прогресса.

Литература

1. Афонина Ю.А., Джаферова Л.Р. Особенности системы «ABC-костинг» // Проблемы и перспективы развития системы учета, аудита и государственного управления в условиях цифровой экономики. Материалы III Международной научно-практической конференции. – Симферополь: 2023. – С. 52–55.
2. Беланова Н.Н., Альсова Е.М. Методы управления затратами // Наука России: цели и задачи. Сборник научных трудов по материалам XX международной научной конференции. – Екатеринбург: 2020. – С. 42–45.
3. Габова Д.Н. Анализ традиционных и современных методов учета затрат // Экономика и социум. – 2024. – № 11–1 (126). – С. 839–842.
4. Гайдуренко Ю.Д., Лепский М.С., Арутюнян Ю.И. Прогрессивные методы управления затратами предприятия // Проектный и инвестиционный менеджмент в условиях цифровой экономики. Материалы национальной научно-практической конференции. – Краснодар: 2020. – С. 73–77.
5. Закурдаев К.Ю. Сравнительная характеристики зарубежных и отечественных методов учета затрат // Гуманитарные, естественно-научные и технические аспекты современности. Материалы XXXIII Всероссийской научно-практической конференции. – Ростов-на-Дону: 2021. – С. 380–387.
6. Каштанова Е.Г., Горбачева А.С. Учетно-аналитическое обеспечение формирования производственной себестоимости субъекта АПК // Научное обоснование стратегии развития АПК и сельских территорий в XXI веке. Материалы Национальной научно-практической конференции. – Волгоград: 2021. – С. 293–300.
7. Колошко Ю.А., Шарыкина А.Л. Разработка методики оптимизации системы управления затратами наукоемких предприятий на основе метода ABC-костинг // Проблемы и тенденции экономического развития предприятий и организаций. Сборник научных трудов. – Воронеж: 2023. – С. 74–77.
8. Песоцкая В.А. Современные тренды в управлении затратами предприятия // Российская наука: актуальные исследования и разработки. Сборник научных статей XVIII Всероссийской научно-практической конференции. – Самара: 2024. – С. 69–73.
9. Хоружий Л.И., Катков Ю.Н., Романова А.А. Использование метода ABC в системе межорганизационного управленческого учета организаций АПК // Бухучет в сельском хозяйстве. – 2021. – № 3. – С. 34–46.

10. Шихатов П.И. ABC-костинг в учетной системе организаций общественного питания // Аналитические инструменты коммерческих организаций в инновационной экономике. Сборник научных трудов круглого стола. – Москва: 2020. – С. 284–290.

ABC COSTING AS A TOOL FOR TARGET COST DETERMINATION

Mamaeva T.P.

Modern manufacturing and service-oriented enterprises operate in an environment marked by intense competition and fluctuating resource costs, which heightens the demand for precise cost management throughout the entire product life cycle. Within this context, Activity-Based Costing (ABC) gains particular relevance as a method for accurately allocating costs to specific activities. However, scholarly discourse lacks consensus regarding the scope of ABC's applicability in the framework of target costing: while some authors advocate for its universality, others emphasize the limitations of its adaptation across various industries. The purpose of this study is to examine the potential of ABC costing as a mechanism for calculating target cost and to identify the factors that affect its efficiency in strategic cost management. The author argues that ABC is not limited to recording cost structures but also enables the identification of resource-intensive processes at the planning stage, which facilitates designing a product based on a target cost rather than adjusting costs post hoc. The study outlines a conceptual model for integrating ABC into the target costing system and highlights technological and organizational barriers to its implementation. The theoretical and practical significance of the paper lies in its interdisciplinary approach, combining managerial accounting, strategic analysis, and production modeling methods. The article will be of value to practitioners in economics, business model developers, and researchers in the field of industrial economics.

Keywords: ABC costing, cost management, cost price, strategic planning, target costing.

References

1. Afonina Yu.A., Jaferova L.R. Features of the ABC-costing system // Problems and prospects for the development of accounting, auditing and public administration in the digital economy. Materials of the III International Scientific and Practical Conference. – Simferopol: 2023. – Pp. 52–55.
2. Belanova N.N., Alsova E.M. Methods of cost management // Science of Russia: goals and objectives. Collection of scientific papers based on the materials of the XX international scientific conference. – Yekaterinburg: 2020. – Pp. 42–45.
3. Gabova D.N. Analysis of traditional and modern cost accounting methods // Economics and society. – 2024. – No. 11–1 (126). – Pp. 839–842.
4. Gaidurenko Yu.D., Lepsky M.S., Harutyunyan Yu.I. Progressive methods of enterprise cost management // Project and investment management in the digital economy. Materials of the national scientific and practical conference. – Krasnodar: 2020. – Pp. 73–77.
5. Zakurdaev K.Y. Comparative characteristics of foreign and domestic cost accounting methods // Humanities. scientific and technical aspects of modernity. Materials of the XXXIII All-Russian Scientific and Practical Conference. – Rostov-on-Don: 2021. – Pp. 380–387.
6. Kashtanova E.G., Gorbacheva A.S. Accounting and analytical support for the formation of production costs of the agro-industrial complex // Scientific substantiation of the strategy for the development of agriculture and rural areas in the 21st century. Materials of the National Scientific and Practical Conference. – Volgograd: 2021. – Pp. 293–300.
7. Koloshko Yu.A., Sharykina A.L. Development of a methodology for optimizing the cost management system of high-tech enterprises based on the ABC-costing method // Problems and trends in the economic development of enterprises and organizations. Collection of scientific papers. – Voronezh: 2023. – Pp. 74–77.
8. Pesotskaya V.A. Modern trends in enterprise cost management // Russian science: current research and development. Collection of scientific articles of the XVIII All-Russian Scientific and Practical Conference. – Samara: 2024. – Pp. 69–73.
9. Khoruzhiy L.I., Katkov Yu.N., Romanova A.A. The use of the ABC method in the system of interorganizational management accounting of agricultural organizations // Accounting in agriculture. – 2021. – No. 3. – Pp. 34–46.
10. Shikhatov P.I. ABC-costing in the accounting system of public catering organizations // Analytical tools of commercial organizations in the innovative economy. Collection of scientific papers of the round table. – Moscow: 2020. – Pp. 284–290.

Матвеевский Сергей Сергеевич,

к.т.н., доцент, доцент Кафедры банковского дела
и финансовых рынков Финансового университета при
Правительстве Российской Федерации
E-mail: ssmatveevskii@fa.ru

Борш Дмитрий Маринович,

студент Финансового университета при Правительстве
Российской Федерации
E-mail: 216160@edu.fa.ru

Описаны текущие проблемы потребительского кредитования в России. Выделена важность своевременного выявления кредитными организациями «плохих» заемщиков и мошенников. Подчеркивается необходимость использования всех возможных источников данных о потенциальных заемщиках, которые будут способствовать оценке его способности погасить кредит. Современные системы сбора и обработки данных о клиентах российских банков, включающие в себя машинное обучение, предоставляют кредитным организациям новые возможности для отбора надежных заемщиков.

Ключевые слова: потребительское кредитование, кредит, клиенты, кредитные организации, кредитоспособность заемщика, информационные системы.

В современной России система потребительского кредитования играет ключевую роль в удовлетворении потребностей физических лиц и домохозяйств и, таким образом, в укреплении экономической стабильности страны. Улучшение контактов кредитных организаций со своими клиентами-физическими лицами не только облегчает их доступ к кредитам (открытие счета в банке всегда сопровождается предложением кредита), но и является катализатором более широкой экономической активности населения: возникают новые частные предприятия и самозанятые физические лица. Потребительские кредиты позволяют домохозяйствам улучшать уровень текущего потребления, не требуя мгновенных значительных расходов, генерируют рост платёжеспособного спроса в экономике. Цифровизация кредитной системы России, возникновение экосистем кредитных организаций (ЭКО) обеспечили улучшение взаимодействия между заемщиками и кредиторами, позволяют финансовым организациям внедрять инновации, обеспечивать удовлетворение растущих потребностей населения России.

Данное взаимодействие позволяет развивать кредитные продукты в рамках потребительского кредитования, включая личные займы, кредитные карты и варианты розничного финансирования, каждый из которых адаптирован к конкретным потребностям потребителей [2]. Диверсификация кредитных продуктов способствует оптимизации распределения ресурсов в экономике: потребительское кредитование является не просто финансовым продуктом, а активно стимулирует экономический рост: в частности, ипотечное кредитование недвижимости очень позитивно влияет на производство большой номенклатуры товаров и услуг.

Современная кредитная система в Российской Федерации играет ключевую роль в обеспечении экономической стабильности и роста российской экономики, являясь важнейшим механизмом мобилизации и распределения финансовых ресурсов. Важным элементом данной кредитной системы является рынок банковского кредитования.

В последние годы российский рынок банковского кредитования населения пережил значительный этап бурного развития, отражающий более широкие тенденции в розничном финансовом секторе. Банковское кредитование физических лиц многогранно: оно направлено на повышение прибыльности финансовых учреждений. Расширяя портфель доступных потребителям кредитных продуктов — от личных займов, ипотеки и автокредитов до кредитных линий, банки могут диверсифицировать свои источники дохода [1]. Процентные доходы, полученные от кредитной деятельности, состав-

ляют значительную часть общей прибыли банков, что определяет важность розничного кредитования как стратегического приоритета финансовых организаций.

Современные технологии, прежде всего, обработки данных, непосредственно используются для удовлетворения потребностей граждан в области банковских услуг: цифровизация кредитных организаций предоставляет возможность обеспечивать индивидуальный подход при предоставлении услуг физическим лицам.

В настоящее время на территории Российской Федерации существуют определенные проблемы, препятствующие эффективному банковскому кредитованию населения [3].

Первой проблемой, затрудняющей кредитование в современных условиях, является сложность получения сведений о своевременных платежах актуального клиента в прошлом, получении иной информации о его кредитной истории в прошлом. Как следствие, кредитные организации могут ужесточить требования к потенциальным заемщикам: могут запрашиваться дополнительные пакеты документов от клиентов, могут повышаться проценты по кредитам, что, к сожалению, наносит вред заемщикам, которые не имеют никакой кредитной истории. Данная ситуация ставит задачу совершенствования деятельности кредитных бюро.

На практике, многие банки не располагают достаточным объемом информации и не могут быстро принять решение по выдаче кредита тому или иному лицу. В результате клиенту банка могут быть предложены не самые выгодные условия, даже если потенциальный заемщик обладает высокой кредитоспособностью и имеет хорошую кредитную историю [4].

Структурной проблемой современной системы потребительского кредитования в России выступает нарастающая долговая нагрузка на заемщиков с «большой» кредитной историей. По данным на первое полугодие 2024 года, 51% всей совокупной задолженности физических лиц перед кредитными организациями приходилось на граждан, имеющих три и более действующих кредитных договора, что на 5% превышало показатель предыдущего года. При этом средняя сумма задолженности в данной категории достигала 1,4 млн рублей, что более чем в 3 раза выше, чем у заемщиков с 1 кредитным обязательством – 452 тыс. рублей (рис. 1) [10]. Данная тенденция актуализирует вопрос о качестве скоринговых моделей и ограниченности инструментов оценки совокупной долговой нагрузки.

Важной проблемой рынка банковского кредитования физических лиц в России в настоящее время является частое ненадлежащее использование заемных средств потребителями. Эта проблема обостряется, когда кредитные организации предоставляют кредиты для финансирования конкретных производственных задач, которые соответствуют оценке рисков кредиторов и прогнозам погашения заемных средств.

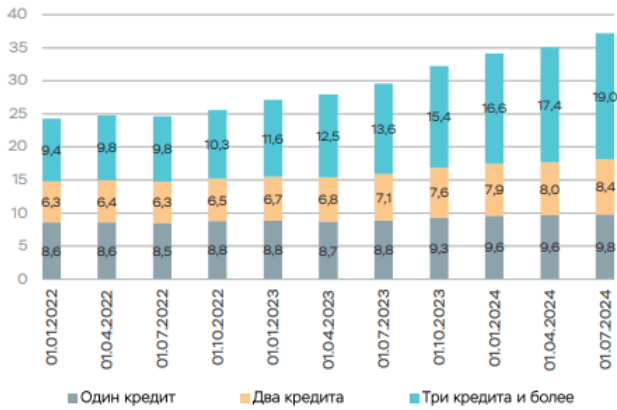


Рис. 1. Распределение задолженности физических лиц по количеству кредитов у одного заемщика (трлн руб.)

Источник: О развитии банковского сектора Российской Федерации. – URL: https://cbr.ru/analytics/bank_sector/develop/ (дата обращения: 25.03.2025).

Когда банк предоставляет кредит, например, предназначенный для образовательных целей, он исходит из предположения, что инвестиции в образование заемщика впоследствии повысят его доходность. Банк ожидает, что увеличение его дохода будет сочетаться со своевременным погашением кредита заемщиком. Но существует существенное несоответствие между целевым назначением таких кредитов и фактической структурой расходов заемщиков. Эмпирические данные свидетельствуют о том, что значительная часть потребительских кредитов часто нецелевым образом направляется на непроизводительные расходы: приобретение предметов роскоши или бытовой техники, а не на их первоначальное назначение.

Также, следует выделить такую проблему банковского кредитования как мошенничество: оно представляет собой преднамеренный обман, совершаемый заемщиками или сторонами, вступившими в сговор, с целью получения несанкционированных финансовых выгод за счет кредитных организаций. Мошенничество при банковском кредитовании может проявляться в нескольких формах, включая предоставление заемщиком ложной информации о своем финансовом положении, искажение сведений о доходах и предоставление сфабрикованной документации с целью введения в заблуждение кредиторов [5]. Многие лица, занимающиеся подобными мошенническими действиями, как правило, имеют высокий уровень образования в таких областях, как финансы, экономика, информатика или юриспруденция. Мошеннические действия в области потребительского кредитования могут приводить и к прямой потере денежных средств кредитной организации из-за того, что мошенник смог оформить кредит на чужое имя при помощи поддельных документов. Существуют также операционные последствия, проявляющиеся в сбое правильной работе банка или возникновение у него дополнительных затрат.

Например, при обнаружении факта мошенничества банку необходимо усилить систему надзора по проверке всех данных по актуальным заемщи-

кам и потратить дополнительные ресурсы на улучшение систем защиты данных.

Проблематика несанкционированных финансовых операций в 2024 г. демонстрировала необычную динамику: при абсолютном росте их объема на 74% в годовом исчислении, наблюдалось сокращение относительной доли в структуре денежных переводов. Согласно данным Банка России [10], доля операций, осуществленных без добровольного согласия клиентов, снизилась с 0,00119% в 2023 г. До 0,00066% в 2024 г. (рис. 2). Данный тренд указывает на дивергенцию между экстенсивным ростом кибермошенничества (в количественном выражении) и опережающим увеличением общего объема легитимных транзакций. Однако, абсолютные значения несанкционированных финансовых операций заставляют волноваться: их незначительная доля в общих объемах оборотов российского финансового рынка соответствует масштабным потерям для граждан. Представленная динамика актуализирует задачу повышения эффективности существующих механизмов биометрической идентификации и превентивного анализа транзакций. Снижение относительных значений показателя может быть связано с технологической модернизацией банковских экосистем, но сохранение высоких темпов его прироста в абсолютном выражении, требует усиления регуляторного контроля над алгоритмами риск-менеджмента и внедрения стандартов мгновенной блокировки подозрительных операций.

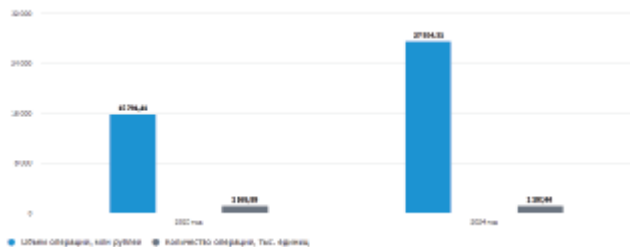


Рис. 2. Динамика общего объема и количества операций без добровольного согласия клиентов-физических лиц в российской банковской системе.

Источник: О развитии банковского сектора Российской Федерации. – URL: https://cbr.ru/analytics/bank_sector/develop/ (дата обращения: 25.03.2025).

Кроме этого, возникают т.н. репутационные последствия, что проявляется в снижении доверия населения к банку. Какая же группа граждан может становиться жертвами подобных преступлений? В первую очередь это граждане пенсионного возраста, которые накапливали свои сбережения многие годы и могли обратиться в банковское учреждение для получения кредита, чтобы, например, улучшить свои жилищные условия. Кроме этого, благодаря доверительному отношению к кредитной организации, граждане могут случайным образом оформить услугу на фальшивом сайте, который якобы используется реальным банком, а результатом становится хищение информации и личных данных пенсионеров. Поэтому следует повышать финансовую грамотность населения, в том

числе, путем проведения бесплатных консультационных лекций для лиц старшего возраста обо всех рисках и мошеннических схемах [6].

В современных экономических условиях коммерческие банки все чаще вынуждены прибегать к услугам коллекторских агентств в качестве стратегического ответа на растущее число случаев неплатежей по кредитам среди индивидуальных заемщиков.

При решении широко распространенной проблемы недобросовестности заемщиков, кредитные организации часто используют двойную стратегию, используя как свои внутренние ресурсы безопасности, так и взаимодействуя с правоохранительными органами. Использование служб внутренней безопасности позволяет банкам внимательно отслеживать операции клиентов, тщательно анализировать поведение, свидетельствующее о мошенничестве, и проводить тщательные расследования подозрительных действий. Решение банковских организаций о возбуждении судебных исков против потребителей, не выполняющих обязательств по кредитам, предполагает комплексный анализ затрат, выгод и ограничений, присущих судебной и правоприменительной системам Российской Федерации. Хотя судебные разбирательства являются доступным средством правовой защиты для банков, практическая и эффективность таких действий часто подрываются рядом критических факторов, включая высокие затраты, связанные с судебными разбирательствами, медлительность судебного процесса и объективные трудности с исполнением судебных решений в отношении отдельных физических лиц.

Эффективность современных кредитных программ все больше зависит от способности банковских учреждений управлять кредитными рисками. Один из способов такого управления связан с системой залогового обеспечения, когда человек передает банку в качестве гарантированного залога ценное имущество в виде своей машины или квартиры. К сожалению, на практике ликвидность залогового имущества может быть относительно низкой: залог по кредиту не всегда возможно продать сразу из-за нормативных изменений и правил в действующем законодательстве страны. В случае возникновения ситуации по заведению судебного разбирательства, банк должен взвесить все положительные и отрицательные стороны, так как на это тратится большой объем финансовых средств и времени [7]. Например, если клиент получил небольшой кредит в размере нескольких десятков тысяч рублей и перестал вносить платежи, то в данном случае такой долг будет банком просто списан на убытки во избежание роста расходов, связанных с судебным процессом; однако, если у заемщика был оформлен ипотечный кредит в объеме 5 млн рублей и был нарушен ипотечный договор, то банк будет открывать судебное дело для компенсации своих расходов.

Решение следующих задачи в области банковского кредитования населения позволит улучшить ситуацию.

1. Совершенствование информационных материалов для повышения финансовой грамотности населения, включая создание таблиц сравнения разных видов кредитных услуг.
2. Соблюдение стандартов и норм по договорным соглашениям в целях снижения риска конфликтных и спорных ситуаций.
3. Формирование модернизированных информационных систем кредитных организаций, позволяющих получать реальные отзывы клиентов банка.
4. Использование технологий искусственного интеллекта для детального анализа заявок по кредитованию.

В настоящее время многие банковские организации организуют кредитование населения с особой осторожностью: они стремятся прогнозировать поведение потенциальных заемщиков, что позволяет им еще на стадии переговоров выявлять проблемных клиентов, что снижает их потери [8]. На практике, российские кредитные организации применяют современные технологии обработки данных для оптимизации оценки кредитоспособности физических лиц. В настоящее время существуют особые программы по обработке большого количества информации о клиентах банка; анализ данных о клиенте помогает узнать о наличии долговых обязательств у граждан [9].

Сильно просроченные потребительские кредиты формируют т.н. безнадежную задолженность кредитной организации: такой портфель или можно продать коллекторскому агентству или его придется списать на убытки. Потребительское кредитование в России продолжает активно развиваться, обеспечивает кредитным организациям не только большие доходы, но и потери. Ключевым индикатором растущей долговой напряженности в сегменте потребительского кредитования выступает динамика совокупного среднего долга заемщика. Согласно актуальным данным, лица, оформившие необеспеченный потребительский кредит во 2 квартале 2024 года, демонстрирует медианный уровень совокупной задолженности, превышающий 1 млн рублей. Наблюдается устойчивая тенденция к увеличению портфеля обязательств у заемщиков: за трехлетний период заемщики, привлекающие новые необеспеченные займы, в среднем нарастили количество действующих кредитных обязательств на единицу. Параллельно с этим фиксируется значительный рост номинальной долговой нагрузки. Средняя задолженность в данной категории за год увеличилась на 190 тыс. рублей, что соответствует приросту в +21% за год (рис. 3). Указанные структурные изменения свидетельствуют о нарастании рисков перекредитования, усугубляемых расширением доступности «быстрых» кредитных продуктов (такие как кредитные карты, займы у МФО). Подобная динамика создает системные вызовы для финансовой стабильности, поскольку рост обязательств на фоне реальной стагнации доходов населения, скорректированной уровнем инфляции, повышает кредитные риски у населения [10].

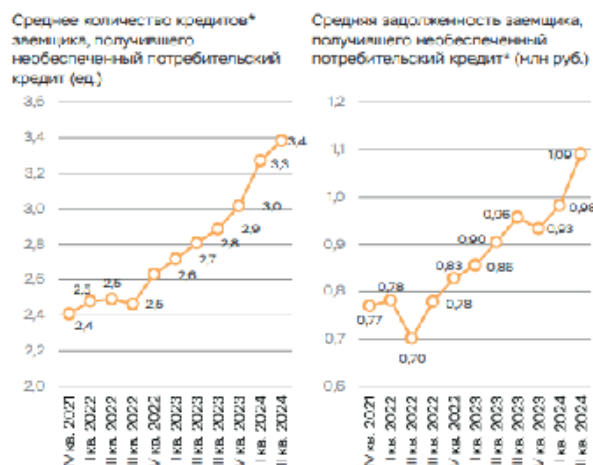


Рис. 3. Динамика количества необеспеченных кредитов, приходящихся на одного заемщика (количество и объем).

Источник: О развитии банковского сектора Российской Федерации. — URL: https://cbr.ru/analytics/bank_sector/develop/ (дата обращения: 25.03.2025).

Потребительское кредитование в России продолжает активно развиваться, обеспечивает кредитным организациям не только большие доходы, но и потери. Это ставит задачу использования индивидуального подхода к клиентам, совершенствования методологии оценки рисков, кредитования, разработки стратегий привлечения «хороших» клиентов. Например, могут использоваться сложные системы кредитного скоринга, которые включают альтернативные источники данных, включающие в себя данные о транзакциях, оплате счетов за коммунальные услуги и др. Могут использоваться алгоритмы машинного обучения, которые позволяют выявлять «скрытые» риски потенциальных заемщиков. Внедряя подобные информационные системы, коммерческие банки могут расширить охват населения, не имеющего достаточного банковского обслуживания, и одновременно усовершенствовать свои системы оценки рисков.

Текущая динамика розничных кредитов в России свидетельствует о значительном росте доверия населения к кредитным продуктам, что можно объяснить рядом факторов. Темпы роста, наблюдаемые в секторе банковского кредитования России, отражают не только расширение рынка, но и растущее признание кредита как жизнеспособного средства финансирования личного потребления, что ставит задачу постоянного совершенствования потребительского кредитования. Наиболее важными проблемами потребительского кредитования в России являются: ненадлежащее использование кредитных ресурсов населением, кибермошенничество и закредитованность физических лиц. Банк России принимает меры для того, чтобы российским банкам было бы невыгодно выдавать кредиты физическим лицам, которые уже обслуживают один или несколько кредитов (увеличение обязательных резервов), активно

способствует повышению финансовой грамотности населения (сокращение жертв кибермошенников). Российские коммерческие банки совершенствуют механизмы кредитного скоринга для отсеивания неплатежеспособных заемщиков. Введение закона о самозапрете на получение кредитов способствует снижению закредитованности российских домохозяйств.

Литература

1. Болвачев А.И. Деньги, кредит, банки / А.И. Болвачев. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 176 с.
2. Гурьянов, М.М. Потребительское кредитование в России: проблемы и перспективы / М.М. Гурьянов. // Молодой ученый. – 2020. – № 5 (295). – С. 104–106.
3. Даниленко С.А. Банковское потребительское кредитование / С.А. Даниленко, М.В. Комиссарова. – М.: Юстицинформ, 2022. – 384 с.
4. Дворецкая А.Е. Деньги, кредит, банки: Учебник для академического бакалавриата / А.Е. Дворецкая. – Люберцы: Юрайт, 2022. – 480 с.
5. Ефремова, И.А. Проблемы банковского кредитования населения на современном этапе / И.А. Ефремова. // Молодой ученый. – 2021. – № 18 (77). – С. 362–364.
6. Ильин И.В. Криминологическая характеристика экономического мошенничества, совершаемого в банковской сфере. // Банковское право. – 2020. – № 5. – С. 15.
7. Крюков Р.В. Банковское дело и кредитование / Р.В. Крюков. – М.: А-Приор, 2021. – 236 с.
8. Лаврушин О.И. Банковское дело: современная система кредитования: Учебное пособие / О.И. Лаврушин. – М.: КноРус, 2023. – 360 с.
9. Малова, Т.В. Проблемы потребительского кредита на современном этапе / Т.В. Малова. // Молодой ученый. – 2023. – № 41 (488). – С. 206–208.

10. О развитии банковского сектора Российской Федерации. – URL: https://cbr.ru/analytics/bank_sector/develop/ (дата обращения: 25.03.2025).

PROBLEMS OF CONSUMER LENDING IN RUSSIA AND THEIR SOLUTION

Matveevsky S.S., Borsh D.M.

Financial University under the Government of the Russian Federation

The article describes the current problems of consumer lending in Russia. The importance of timely identification of “bad” borrowers and fraudsters by credit institutions is highlighted. The need to use all possible sources of data on potential borrowers, which will help assess their ability to repay the loan, is emphasized. Modern systems for collecting and processing data on clients of Russian banks, including machine learning, provide credit institutions with new opportunities to select reliable borrowers.

Keywords: consumer lending, credit, clients, credit institutions, borrower’s creditworthiness, information systems.

References

1. Bolvachev A.I. Money, credit, banks / A.I. Bolvachev. – M.: INFRA-M, 2022. – 176 p.
2. Guryanov, M.M. Consumer lending in Russia: problems and prospects / M.M. Guryanov. // Young scientist. – 2020. – No. 5 (295). – P. 104–106.
3. Danilenko S.A. Bank consumer lending / S.A. Danilenko, M.V. Komissarova. – M.: Yustitsinform, 2022. – 384 p.
4. Dvoretzkaya A.E. Money, credit, banks: Textbook for the academic bachelor’s degree / A.E. Dvoretzkaya. – Lyubertsy: Yurait, 2022. – 480 p.
5. Efremova, I.A. Problems of bank lending to the population at the present stage / I.A. Efremova. // Young scientist. – 2021. – No. 18 (77). – P. 362–364.
6. Ilyin I.V. Criminological characteristics of economic fraud committed in the banking sector. // Banking law. – 2020. – No. 5. – P. 15.
7. Kryukov R.V. Banking and lending / R.V. Kryukov. – M.: A-Prior, 2021. – 236 p.
8. Lavrushin O.I. Banking: modern lending system: Textbook / O.I. Lavrushin. – M.: Knorus, 2023. – 360 p.
9. Malova, T.V. Problems of consumer credit at the present stage / T.V. Malova. // Young scientist. – 2023. – No. 41 (488). – P. 206–208.
10. On the development of the banking sector of the Russian Federation. – URL: https://cbr.ru/analytics/bank_sector/develop/ (date of access: 03/25/2025).

Милентьев Роман Сергеевич,

аспирант кафедры «Оценочная деятельность корпоративных финансов», НОЧУ ВО «Московский финансово-промышленный университет «Синергия»
E-mail: Roman.milentev@mail.ru

В исследовании рассматриваются финансовые механизмы, функционирующие внутри корпоративного управленческого учёта для координации планирования, контроля и анализа денежных потоков. Бюджетирование, организация центров ответственности и трансфертное ценообразование описаны в качестве процедур, позволяющих согласовывать затраты и доходы подразделений с корпоративными стратегиями. Применение метода директ-костинга повышает прозрачность учёта за счёт разграничения постоянных и переменных затрат, что способствует корректной оценке маржинального дохода. Система сбалансированных показателей (BSC) отражает не только финансовые, но и нефинансовые результаты. Синергия BSC с управленческим учётом достигается через детализированные отчёты и анализ KPI, включая EVA. Модель дуплексного учёта, ориентированная на МСФО или РСБУ, применяется для упрощения консолидации. Примеры использования ERP-систем, интегрирующих управление затратами, производственной деятельностью и внутризаводскими расчётами, отражают дальнейшую эволюцию управленческого учёта. Подобная автоматизация открывает дополнительные возможности для анализа больших массивов данных, создавая надёжную информационную базу для своевременных управленческих решений. Оценка финансовых показателей осуществляется сквозь призму распределения косвенных расходов, настройки вариативного бюджетирования и использования программных модулей для расчёта ABC-костинга. Подобный подход повышает детальность анализа себестоимости.

Ключевые слова: управленческий учёт; финансовые механизмы; бюджетирование; трансфертное ценообразование; центры ответственности; маржинальный доход; BSC; ERP.

Введение

Управленческий учет – это система формирования и использования информации о доходах, затратах и результатах деятельности предприятия для принятия внутренних управленческих решений. В корпоративной среде управленческий учет играет роль связующего звена между оперативной деятельностью и стратегическим финансовым управлением. Финансовые механизмы в системе управленческого учета представляют собой совокупность методов, инструментов и процессов, с помощью которых обеспечивается эффективное планирование, контроль и анализ финансовых показателей внутри компании. К таким механизмам относятся бюджетирование, внутреннее ценообразование, учет центров ответственности, трансфертное ценообразование, система сбалансированных показателей и др. От налаженности этих механизмов зависит прозрачность и эффективность корпоративных финансов, а значит – успешность управления в целом.

Цель данной статьи – проанализировать основные финансовые механизмы управленческого учета, их взаимодействие и роль в поддержке принятия решений в корпорации.

Материалы и методы

Представлен системный обзор научных публикаций и практических кейсов из корпоративной среды, освещающих методы планирования, анализа и контроля финансовых показателей. Использовался сравнительный анализ отечественных и зарубежных управленческих технологий, позволяющий выявить схожие и отличительные черты в формировании центров ответственности, установлении трансфертных цен, применении систем BSC и методики директ-костинга. В процессе сбора данных учтены материалы периодических изданий, электронных библиотек и корпоративных отчётов.

Результаты обобщены с помощью структурирования понятий, детализации применяемых форм отчётности и систематизации подходов к бюджетированию. Применялся метод контент-анализа для выявления элементов, способных повысить прозрачность и эффективность учётных процедур. Параллельно учитывались особенности правовых норм, внедряемых в разных юрисдикциях, с акцентом на гармонизацию методологических принципов.

Результаты

В ходе исследования выявлено, что финансовые механизмы управленческого учета можно условно

разделить на несколько групп: механизмы планирования, учетно-контрольные механизмы, аналитические механизмы и стимулирующие механизмы.

Бюджетирование

В современных корпорациях бюджетирование является центральным элементом управленческого учета, представляя собой процесс планирования финансовых показателей по различным направлениям деятельности (продажи, производство, административные расходы и т.д.). Формируется совокупность взаимосвязанных бюджетов – от операционных до сводного мастер-бюджета. Финансовый механизм бюджетирования обеспечивает выравнивание планов подразделений с общей стратегией компании и служит основой финансового контроля. Например, бюджет затрат на производство утверждается как плановый ориентир для производственного отдела [2]. Регулярное сопоставление фактических расходов с бюджетными позволяет выявлять отклонения (вариансы) и анализировать их причины, что является ключевым элементом управленческого контроля.

Центры финансовой ответственности (ЦФО)

Корпоративный управленческий учет выделяет центры ответственности – сегменты организации, руководители которых отвечают за определенные финансовые результаты (доход, прибыль, затраты или инвестиции) [5]. Различают центры затрат, центры дохода, прибыли и инвестиций. Финансовые механизмы здесь проявляются через систему внутренней отчетности по каждому центру. Например, производственный цех может рассматриваться как центр затрат, имеющий свой бюджет и отчет о затратах; отдел сбыта – как центр дохода с планом продаж и фактом. Внутрифирменные отчеты по ЦФО позволяют оценить вклад каждого подразделения в общие финансовые результаты и создать систему мотивации руководителей этих подразделений. Так, механизм мотивации часто строится на основе достижения бюджетных показателей: премирование менеджеров центров прибыли привязано к выполнению плана прибыли. В результате центры ответственности становятся точками приложения управленческих воздействий, а их агрегированная отчетность – основой для оценки эффективности структуры компании.

Трансфертное (внутреннее) ценообразование

В корпорациях, где подразделения обмениваются продукцией или услугами друг с другом, возникает вопрос установления внутренних цен (трансфертных цен). Это важнейший финансовый механизм, влияющий на распределение прибыли между подразделениями. Искусственное разделение затрат на капитальный и текущий ремонт или на производственные и управленческие – пример, когда внутренние правила учета влияют на финансовый результат ЦФО [4]. Грамотно настроенная система трансфертных цен обеспечивает заинтересованность каждого подразделения в эффективной работе: продающие подразделения не завышают цену внутренним покупателям, а покупающие име-

ют стимул брать качественную продукцию внутри компании.

Существует несколько методов трансфертного ценообразования – по полной себестоимости, по переменной себестоимости + фиксированная маржа, по рыночным ценам. Выбор метода – часть финансовой политики управленческого учета. Например, корпорация General Electric исторически применяла рыночные трансфертные цены между своими подразделениями, что стимулировало их конкурировать как с внешним рынком, так и внутри (если внутренний поставщик неэффективен, подразделение могло купить дешевле на стороне) [3]. В российской практике крупные промышленные холдинги часто используют метод «себестоимость + маржа», чтобы покрыть затраты производственных филиалов и обеспечить небольшую прибыль, но не создавать возможности для манипулирования прибылью внутри группы.

Учет по методу “директ-костинг” и анализ CVP

Некоторые корпорации применяют механизм разделения затрат на переменные и постоянные (Variable/Fixed Costs) для целей управленческого учета. Метод директ-костинг предполагает включение в себестоимость продукции только переменных затрат, а постоянные рассматриваются как расходы периода. Финансовый механизм здесь – расчет маржинального дохода (разницы между выручкой и переменными затратами) по продуктам и подразделениям [1]. Этот показатель используется для принятия решений о ассортименте, ценах, приоритизации продуктов.

Анализ безубыточности (CVP-анализ) – типичный инструмент: определение точки, при которой маржинальный доход покрывает постоянные расходы, и оценка запаса финансовой прочности. Корпоративный управленческий учет, вооруженный таким анализом, позволяет менеджменту моделировать последствия изменений цен, объемов или структуры затрат и принимать решения, минимизируя финансовые риски [11]. Например, при планировании нового продукта рассчитывают, сколько единиц нужно продать, чтобы оправдать инвестирование – этот порог рассчитывается именно средствами CVP.

Система сбалансированных показателей (BSC) и нефинансовые индикаторы

Хотя BSC выходит за рамки классического учета, она тесно интегрируется с финансовыми механизмами управленческого учета. Сбалансированная система показателей дополняет финансовые метрики (прибыль, рентабельность, ROI) показателями клиентской удовлетворенности, бизнес-процессов и обучения/развития. Финансовые механизмы BSC проявляются в том, что цели и бюджетирование выстраиваются с учётом этих показателей [6]. Например, снижение затрат на брак (показатель процесса) влияет на общие производственные издержки и прибыль.

Управленческий учет включает такие показатели в свою орбиту: стоимость привлечения клиента, затраты на качество, экономия от инноваций – все это оценивается в денежном выражении и контролируется. В корпоративной практике связка BSC и управленческого учета выражается через финансовые показатели эффективности (KPI), которые увязаны с системой учета. Так, показатель EVA (экономическая добавленная стоимость) используется в ряде компаний как KPI центра инвестиций – он рассчитывается на основе данных управленческого учета (операционная прибыль минус плата за капитал) и стимулирует менеджеров принимать решения, увеличивающие стоимость компании [9].

Внутренний управленческий учет по МСФО vs РСБУ

В международных корпорациях для унификации отчетности внутренний управленческий учет часто строится на принципах МСФО (IFRS). Это тоже своего рода финансовый механизм – учетная политика, приближенная к международным стандартам, облегчает консолидацию и сопоставимость показателей между подразделениями в разных странах. Однако для управленческих целей используются и отдельные корректировки, например, учет по FIFO или LIFO для запасов может различаться в управленческом и финансовом учете ради лучшего отражения реальных процессов (внешний учет, допустим, по ФИФО, а управленческий – по нормативной себестоимости для планирования). Механизм такого дуплексного учета требует настроек в корпоративной информационной системе: параллельное ведение нескольких книг учета. Современные ERP-системы (SAP, Oracle) позволяют одновременно вести учет хозяйственных операций в разных разрезах – по РСБУ, МСФО, управленческому стандарту компании [7]. Это обеспечивает, с одной стороны, соответствие внешней отчетности требованиям регуляторов, а с другой – наличие оперативной управленческой информации для внутренних нужд.

В результате анализа выявлено, что финансовые механизмы управленческого учета создают целостную систему, в которой данные о затратах и доходах трансформируются в управленческие решения. Отчетность управленческого учета в корпорации обычно многослойна: сводные отчеты по прибыли и убыткам (P&L) в различных аналитических разрезах (по продуктам, регионам, каналам), отчеты о движении денежных средств в операционном разрезе, отчеты об использовании производственных мощностей и т.п. Все эти отчеты формируются благодаря действующим механизмам учета затрат и распределения доходов. Например, внутренний механизм распределения косвенных затрат (оверлей) влияет на то, какую прибыль покажет каждое направление бизнеса. Если механизм несправедлив (скажем, административные расходы распределены не пропорционально реальному потреблению ресурсов, а условно поровну), это может исказить представление о рентабельности направлений и привести к неверным решениям. Поэтому в современных компаниях уделяется

внимание обоснованности ключей распределения и прозрачности такой методики для менеджеров.

Обсуждение

Обсуждая полученные результаты, важно отметить, что успешность финансовых механизмов управленческого учета зависит от того, насколько хорошо они адаптированы к специфике компании и поняты менеджерами. Некоторые механизмы, успешно работающие в одной корпоративной культуре, могут столкнуться с сопротивлением в другой. Например, внедрение центров финансовой ответственности требует от руководителей среднего звена понимания финансовых показателей и готовности отвечать за них. Не все технические специалисты (главы производств, инженеры) изначально обладают такими навыками. Поэтому внедрение приходится сопровождать обучением и постепенным расширением зоны ответственности.

Еще один аспект – баланс между централизацией и автономностью. Управленческий учет предоставляет детальные данные по каждому сегменту, но чрезмерно жесткое централизованное управление финансами может подавлять инициативу местных менеджеров. Финансовые механизмы должны обеспечивать прозрачность и контроль, но одновременно сохранять достаточную гибкость. Например, бюджеты не должны становиться догмой – если ситуация изменилась, управленческий учет должен позволять пересматривать планы. В противном случае возможна ситуация “бюджетного слепка”, когда подразделения стремятся израсходовать бюджет любой ценой (лишь бы не сокращать на следующий год), что противоречит идее оптимизации. Лучшие практики предполагают вариативное бюджетирование с разбором отклонений: если подразделение сэкономило средства и это не повлияло на качество, то ему скорее ставят плюс, а не карают урезанием будущих лимитов. Такие тонкие настройки тоже относятся к финансовым механизмам системы.

Взаимодействие финансового и управленческого учета – тема, которая часто вызывает дискуссии. Формально управленческий учет не регламентирован стандартами, в отличие от финансового (бухгалтерского), что дает компаниям свободу в выборе механизмов. Однако это же требует разумного согласования методологий. Если показатели управленческой прибыли существенно отличаются от бухгалтерской (из-за разных методов оценки или трансфертных цен), менеджменту требуется ясно понимать причины этих различий. Например, возможно, управленческая прибыль выше, так как не учитываются некоторые резервы по МСФО – тогда, чтобы не вводить руководство в заблуждение, обычно в примечаниях к отчетам приводятся примирения (reconciliations) управленческих и финансовых данных. Это тоже можно считать механизмом – механизмом увязки разных систем учета, обеспечивающим целостность финансовой информации для принятия решений. Исследования по-

казывают, что компании, добившиеся такой прозрачности, легче привлекают инвестиции, так как внутренние метрики коррелируют с внешней отчетностью [10].

Современные ИТ-системы сильно повлияли на развитие финансовых механизмов управленческого учета. Автоматизация рутинных расчетов (например, распределения накладных расходов) освободила время для анализа. Теперь с помощью BI-систем финансовые аналитики могут моделировать различные сценарии («что если»), используя данные управленческого учета. Это означает, что управленческий учет перестал быть просто фиксацией фактов – он превратился в прогнозно-аналитический инструмент. Например, если рассмотреть механизм ABC-costing (Activity-Based Costing – учет по видам деятельности), то раньше, до развития вычислительной техники, его применение было ограничено из-за трудоемкости. Теперь же ABC-costing реализуется во многих ERP, позволяя более точно распределять накладные расходы по продуктам исходя из драйверов затрат.

Анализ показывает, что компании, применяющие ABC, лучше понимают структуру себестоимости и могут находить пути её оптимизации (например, отказаться от дорогостоящих неценностных операций). Сопрежжённым механизмом является Activity-Based Budgeting – бюджетирование на основе видов деятельности, которое тоже становится осуществимым только при высокой автоматизации учета. В целом, современная тенденция – интеграция финансовых механизмов управленческого учета в единую цифровую платформу, где данные собираются в режиме реального времени, а отчеты строятся автоматически.

Однако автоматизация выявила и универсальные проблемы: многие из них носят человеческий и организационный характер. Например, несоответствие уровней принятия решений и ответственности продолжает встречаться: когда право принять финансовое решение (скажем, заключить договор) есть, а ответственность за финансовый результат размыта [8]. Классический пример – отдел закупок получает план по снижению затрат, а производственный отдел – план по выпуску продукции качественно и в срок. Если система управленческого учета не стыкует эти планы, закупки могут сэкономить, но производство пострадает. Решение – внедрение механизма кросс-функционального бюджетирования, когда бюджеты взаимодействующих подразделений согласовываются (например, через комитет по бюджету). Это показывает, что финансовые механизмы не работают изолированно: их эффективность в том, чтобы создать целостную систему, где все элементы финансовой информации согласованы и направлены на достижение стратегических целей.

Заключение

Финансовые механизмы корпоративного управленческого учета образуют комплекс взаимодополняющих инструментов, позволяющих компании пла-

нировать, контролировать и анализировать свою деятельность для принятия оптимальных управленческих решений. Проведенное исследование демонстрирует, что такие механизмы, как бюджетирование, учет центров ответственности, трансфертное ценообразование, анализ маржинального дохода и система KPI, являются краеугольными камнями эффективной системы управленческого учета. Они обеспечивают прозрачность финансовых потоков внутри компании и увязывают операционные показатели с финансовыми результатами.

В заключении можно отметить несколько ключевых моментов:

- 1) важна настройка и адаптация механизмов к специфике бизнеса – универсальных рецептов нет, и каждая корпорация выстраивает свою модель управленческого учета, исходя из отрасли, масштаба, культуры.
- 2) Интеграция управленческого учета с внешней отчетностью должна быть продуманной, чтобы избежать информационных разрывов и обеспечивать доверие к данным.
- 3) Роль информационных технологий в реализации финансовых механизмов растет – современные системы позволяют получать детальную и актуальную информацию, но требуют квалифицированного персонала для их обслуживания и анализа данных.

Так, финансовые механизмы в управленческом учете выступают как своего рода «нервная система» компании, сигнализируя о проблемах и успехах, направляя ресурсы туда, где они нужны, и обеспечивая обратную связь для управленцев. От того, насколько грамотно эта система построена, зависит эффективность корпоративного управления в целом. Постоянное совершенствование методов управленческого учета и финансовых механизмов – необходимое условие для повышения конкурентоспособности и устойчивости современной компании.

Литература

1. Безруких П. С., Ефимова О.В., Костюченко Е.В. Управленческий учет: учебник. – М.: ИД ФБК-Пресс, 2018. – 416 с.
2. Гришкина С. Н., Честнова К.С. Развитие функций управленческого учета в системе корпоративного управления // Учет. Анализ. Аудит. – 2023. – № 5. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-funktsiy-upravlencheskogo-ucheta-v-sisteme-korporativnogo-upravleniya> (дата обращения: 15.04.2025).
3. Друри К. Управленческий и производственный учет. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 419 с.
4. Каспарьянц Н.М. Механизмы взаимодействия управленческого и финансового учета // НМЭЖ «Концепт». – 2016. – Т. 15. – С. 2506–2510.
5. Новиков Д.А. Практика применения ABC-метода на промышленном предприятии // Управление затратами. – 2019. – № 3. – С. 15–21.

6. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Мн.: ООО «Новое знание», 2019. – 704 с.
7. Тлеугабылов К.Т. Алгоритм стоимостной оценки эффекта оптимизации процессов производственных предприятий // Journal of Monetary Economics and Management. – 2023. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/algoritm-stoimostnoy-otsenki-effekta-optimizatsii-protseessov-proizvodstvennyh-predpriyatii> (дата обращения: 15.04.2025).
8. Цыганова А.И. Сущность механизма трансфертного ценообразования и риски международных компаний, возникающие при его применении // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2023. – Т. 20, № 2. – С. 93–100. – DOI: <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2023-2-93-100>.
9. Чипчикова С. Б., Боташева Л.С. Организация управленческого учета по системе «стандарт-костинг» // Management Accounting. – 2022. – С. 259–265. – DOI: 10.25806/uu5-12022259-265.
10. Шардан С. К., Юсупова Т.А. Проблемы внутрифирменного планирования и пути их решения // Вестник Академии знаний. – 2021. – № 2 (43). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-vnutrifirmennogo-planirovaniya-i-puti-ih-resheniya> (дата обращения: 15.04.2025).
11. Kaplan R., Atkinson A. Advanced Management Accounting. – Prentice Hall, 1998. – 798 p.

FINANCIAL MECHANISMS IN THE SYSTEM OF CORPORATE MANAGEMENT ACCOUNTING

Milentyev R.S.

Moscow Financial and Industrial University "Synergy"

The study examines financial mechanisms operating within corporate management accounting to coordinate planning, control, and analysis of cash flows. Budgeting, organization of responsibility centers, and transfer pricing are described as procedures that allow coordinating the costs and income of departments with corporate strategies. The use of the direct costing method increases accounting transparency by distinguishing between fixed and variable costs, which contributes to the correct assessment of marginal income. The balanced scorecard (BSC) reflects not only financial but also non-financial results. The synergy of the BSC with management accounting is achieved through detailed reports and KPI analysis,

including EVA. The duplex accounting model, focused on IFRS or RAS, is used to simplify consolidation. Examples of the use of ERP systems integrating cost management, production activities, and internal plant settlements reflect the further evolution of management accounting. Such automation opens up additional opportunities for analyzing large data arrays, creating a reliable information base for timely management decisions. Financial indicators are assessed through the prism of indirect cost distribution, variable budgeting settings, and the use of software modules for calculating ABC costing. Such an approach increases the detail of cost analysis.

Keywords: management accounting; financial mechanisms; budgeting; transfer pricing; responsibility centers; marginal income; BSC; ERP.

References

1. Bezrukh P. S., Efimova O.V., Kostyuchenko E.V. Management accounting: textbook. – M.: ID FBK-Press, 2018. – 416 p.
2. Grishkina S. N., Chestnova K.S. Development of management accounting functions in the corporate governance system // Accounting. Analysis. Audit. – 2023. – No. 5. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-funktsiy-upravlencheskogo-ucheta-v-sisteme-korporativnogo-upravleniya> (date of access: 15.04.2025).
3. Drury K. Management and production accounting. – M.: UNITI-DANA, 2009. – 419 p.
4. Kasparyants N.M. Mechanisms of interaction between management and financial accounting // NMEZh "Concept". – 2016. – Vol. 15. – Pp. 2506–2510.
5. Novikov D.A. Practice of applying the ABC method at an industrial enterprise // Cost Management. – 2019. – No. 3. – Pp. 15–21.
6. Savitskaya G.V. Analysis of the economic activity of the enterprise. – M.: ООО "New Knowledge", 2019. – 704 p.
7. Tleugabylov K.T. Algorithm for the cost assessment of the effect of optimization of processes of manufacturing enterprises // Journal of Monetary Economics and Management. – 2023. – No. 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/algoritm-stoimostnoy-otsenki-effekta-optimizatsii-protseessov-proizvodstvennyh-predpriyatii> (date of access: 15.04.2025).
8. Tsyganova A.I. The essence of the transfer pricing mechanism and the risks of international companies arising from its application // Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. – 2023. – Vol. 20, No. 2. – P. 93–100. – DOI: <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2023-2-93-100>.
9. Chipchikova S. B., Botasheva L.S. Organization of management accounting according to the "standard-costing" system // Management Accounting. – 2022. – P. 259–265. – DOI: 10.25806/uu5-12022259-265.
10. Shardan S. K., Yusupova T.A. Problems of intra-firm planning and ways to solve them // Bulletin of the Academy of Knowledge. – 2021. – No. 2 (43). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-vnutrifirmennogo-planirovaniya-i-puti-ih-resheniya> (date of access: 15.04.2025).
11. Kaplan R., Atkinson A. Advanced Management Accounting. – Prentice Hall, 1998. – 798 p.

О развитии медицинских технологий в здравоохранении и промышленной инфраструктуре в мире

Семенов Александр Вячеславович,
д.э.н., Московский университет имени С.Ю. Витте

Ниязбекова Шакизада Утеулиевна,
к.э.н., Московский университет имени С.Ю. Витте

Насырова Анар Мейрамбековна,
доктор философии, Университет Туран-Астана

Рахметалиева Салтанат Амангельдиевна,
магистр, Университет Туран-Астана

Сартов Утеген Куттугужинович,
к.э.н., Университет Туран-Астана

В статье изучены различные медицинские технологии применяемые в странах, которые показали динамичное развитие. В работе представлен анализ американских национальных расходов на здравоохранение с 1960 по 2022 г. Графически представлены данные мирового рынка медицинского оборудования и среднего дохода компаний, занимающихся медицинскими технологиями, данные Италии по макрорегионам, а также современные медицинские оборудования, применяемые в здравоохранении Египта.

Рассмотрены способы расходов на товары и услуги в сфере здравоохранения. Изучены факторы, поддерживающие сферу медицинских технологий в здравоохранении, такие как рост населения, повышение осведомлённости о здоровье и улучшение промышленной инфраструктуры. Показано внедрение государственной системы национального медицинского страхования, сыгравшее ключевую роль в развитии и укреплении индонезийской индустрии медицинских изделий. Представлены современные технологии и медицинское оборудование США, Индонезия, Италия, Малайзия, Сингапур, Вьетнам и Таиланд. В заключении представлены выводы и предложения.

Ключевые слова: здравоохранение, медицинские технологии, промышленная инфраструктура, фармацевтические производители, технологические инновации.

Соединённые Штаты Америки в 2022 г. денежные средства направили на здравоохранение больше, чем любая другая страна. Ежегодные расходы на здравоохранение (рис. 1) составили более 4,4 трлн долларов США, а расходы на личное здравоохранение составили 10805 долларов США на одного жителя.



Рис. 1. Национальные расходы США на здравоохранение с 1960 по 2022 год (в млрд долларов США)

Источник: разработано авторами по данным материала <https://www.statista.com/statistics/184688/us-national-health-expenditure-since-1960/> (дата обращения: 06.01.2025).

Из рисунка 1 видно, что расходы на здравоохранение в США с 1960 по 2022 г. сильно увеличивались и, по прогнозам экспертов, будут продолжать расти. По состоянию на 2022 г. США потратили на здравоохранение в общей сложности 4,4 триллиона долларов.

Сравнение показало, что в США одни из самых высоких расходов на здравоохранение в мире. С общими расходами на здравоохранение, составляющими примерно 17% ВВП страны, США намного опережают Германию, которая занимает второе место по расходам на здравоохранение в процентах от ВВП. В Соединённых Штатах Америки, несмотря на смешанную систему финансирования здравоохранения и страхования, также одна из самых высоких долей государственных расходов на здравоохранение.

Плательщики медицинского обслуживания. В Соединённых Штатах Америки существует несколько различных государственных и негосударственных организаций, которые отвечают за финансирование и оплату медицинских услуг. В настоящее время частная страховка и Medicare являются двумя крупнейшими плательщиками за медицинские услуги в США. Эти плательщики несут ответственность не только за прямые расходы на медицинские услуги. Они также могут частично нести ответственность за расходы на рецептурные препараты. Опять же, частная страховка и Medicare являются двумя крупнейшими плательщиками за рецептурные препараты в США. Среди всех плательщиков за расходы на здравоохранение

ранение в США Medicare в последние годы демонстрировала самый высокий уровень роста расходов на здравоохранение.

Бюджеты федерального правительства и правительств штатов сократились из-за вспышки коронавируса, что привело к ещё большему росту расходов на здравоохранение. Многие американцы, вероятно, столкнулись с сокращением рабочих мест или болезнями, из-за которых они лишились частных медицинских страховок, предоставляемых работодателем. Из-за снижения доходов больше людей получили право на участие в программе Medicaid, что отразилось в значительном увеличении числа участников программы Medicaid с начала пандемии. Однако с окончанием федеральной чрезвычайной ситуации в области общественного здравоохранения, связанной с COVID-19, число участников программы Medicaid резко сократилось в апреле 2023 г.

Расходы на товары и услуги здравоохранения делятся на три способа.

Первый способ. Во-первых, расходы можно разделить на категории в зависимости от товаров и услуг, связанных со здравоохранением. Стационарное лечение и услуги врачей уже несколько лет являются основными категориями расходов, и в совокупности на них приходится более половины всех расходов на здравоохранение в 2021 г.

В 2022 г. средняя стоимость одного дня пребывания в стационаре в больнице США составила более 3000 долларов США. Споры о ценах на лекарства не утихают. Вызывает беспокойство ценовая политика фармацевтических производителей, а также растущее число призывов сделать рецептурные препараты более доступными, например, позволив федеральному правительству вмешиваться и договариваться о ценах на лекарства. В других странах растут расходы, связанные с долгосрочным медицинским обслуживанием, для удовлетворения потребностей нескольких групп населения, включая пожилых людей, людей с ограниченными физическими возможностями и психическими заболеваниями.

Второй способ. Высокая стоимость медицинских расходов из собственных средств.

Расходы на здравоохранение, оплачиваемые плательщиком, — это ещё один способ анализа расходов. В целом, плательщиков за медицинские услуги можно разделить на тех, кто пользуется частным медицинским страхованием, оплачивает услуги из своего кармана, а также участвует в государственных программах, таких как Medicare и Medicaid.

Частное страхование является крупнейшим источником финансирования, на его долю приходится около трети расходов на здравоохранение. Изменения в страховых полисах могут привести к тому, что пациенты будут платить больше, чем в предыдущие годы. Платежи из собственного кармана продолжают расти, и это может быть связано с тем, что страховые компании переводят рецептурные препараты на более высокий уровень соплатежей или полностью исключают некоторые лекарства из планов страхования. Еще одной причи-

ной увеличения расходов из собственного кармана является более высокая франшиза — сумма, которую страхователи должны заплатить до того, как их страховая компания начнет покрывать расходы.

С 2010 г. средняя годовая франшиза для работников, застрахованных работодателем, выросла более чем на 800 долларов США.

Сколько федеральное правительство тратит на здравоохранение?

Третий способ классификации расходов на здравоохранение — по спонсорам или вкладчикам, то есть организациям, которые в конечном счёте несут ответственность за финансирование расходов. Взносы, налоги на заработную плату и общие налоговые поступления — всё это используется для финансирования здравоохранения в Соединённых Штатах Америки. Федеральное правительство, правительства штатов и местные органы власти вносят значительный вклад в национальные расходы на здравоохранение, при этом доля федерального правительства в 2021 г. составила почти 34% от общей суммы. Большинство людей в Соединённых Штатах Америки имеют частную медицинскую страховку, предоставляемую работодателем, и это покрытие финансируется за счёт страховых взносов. В планах страхования, предоставляемых работодателем, страховые взносы вносят как работодатели (частный сектор), так и сотрудники (сектор домохозяйств). Большинство сотрудников в 2023 г. вносили менее 25% этих расходов.

Индустрия медицинских изделий в Индонезии предоставляет различные инвестиционные возможности местным и международным игрокам. Рост населения, повышение осведомлённости о здоровье и улучшение промышленной инфраструктуры — вот некоторые из факторов, поддерживающих рост отрасли в стране. Ожидается, что к 2029 г. годовой доход индонезийской индустрии медицинских изделий превысит 3,2 млрд долларов США по сравнению с примерно двумя млрд долларов США в 2023 г. Внедрение государственной системы национального медицинского страхования, известной как Jaminan Kesehatan Indonesia — Kartu Indonesia Sehat (JKN-KIS), также сыграло ключевую роль в развитии и укреплении индонезийской индустрии медицинских изделий. С момента запуска в начале 2014 г. JKN-KIS сделала здравоохранение более доступным для большинства индонезийцев, что привело к росту спроса на медицинские учреждения, в том числе на медицинские изделия.

JKN-KIS — одна из крупнейших в мире систем национального страхования, которая призвана охватить всё население Индонезии. В настоящее время JKN-KIS охватывает около 90 процентов населения Индонезии. Индустрия медицинского оборудования в Индонезии сосредоточена на операциях по переработке, поскольку страна по-прежнему сильно зависит от импорта сложных медицинских технологий. По состоянию на 2022 г. в Индонезии находилось в обращении импортное медицинское оборудование на сумму около 1,9 млрд долларов США. Эта цифра в 2022 г. была намного ниже объ-

ёма экспорта медицинского оборудования из страны, который составил около 2,7 млн долларов США.

Благодаря постоянному продвижению технологических инноваций и постоянному расширению рыночного спроса медицинская промышленность будет продолжать сохранять тенденцию к быстрому развитию и вносить соответствующие заинтересованные стороны активно реагировать на вызовы, использовать возможности развития и способствовать устойчивому и здоровому развитию медицинской отрасли.

Прогноз. Ожидание на мировом рынке медицинского оборудования (табл. 1).

Таблица 1. Прогноз. Ожидание мирового рынка медицинского оборудования

№ п/п	Прогнозные данные
1	К 2027 г. мировой рынок медицинского оборудования вырастет примерно до 671,49 млрд долларов
2	На долю Северной Америки приходится 39% всего рынка медицинских технологий
3	Американские и британские компании MedTech увеличили свои инвестиции в исследования и разработки на 11,5%
4	Среднестатистический американец потратит около 400 долларов на каждое медицинское устройство, которым он пользуется
5	75% участников рынка медицинских устройств считают, что более надёжная цепочка поставок является проблемой для рынка
6	43% компаний, работающих в сфере медицинских технологий и использующих IoT, применяют данные для принятия бизнес-решений
7	69% организаций здравоохранения тестируют или внедряют искусственный интеллект

Источник: разработано авторами по материалам <https://www.webfx.com/industries/health/medical-equipment-companies/statistics/>

Статистика в области медицинских технологий предоставляет важную информацию о современном состоянии отрасли и о том, как она влияет на уход за пациентами, лечение заболеваний и оказание медицинской помощи. Эта статистика в сфере производства медицинского оборудования показывает, как технологии меняют подход к здравоохранению и улучшают результаты лечения пациентов во всем мире, от развития телемедицины до использования носимых устройств. Эти цифры также демонстрируют рост расходов на исследования и разработки в области медицинских технологий (R&D) и потребность в инновационных решениях в сфере здравоохранения. Кроме того, они дают представление о трудностях и возможностях, с которыми приходится сталкиваться сектору медицинских технологий, таких как нормативные барьеры, проблемы кибербезопасности и необходимость обеспечения совместимости. Эксперты в области здравоохранения, лица, принимающие решения, и инвесторы могут лучше понять тенденции и разработки, влияющие на развитие медицинских технологий, взглянув на эти цифры.

Статистические данные о последних разработках в области медицинских технологий. Статистические данные и тенденции в области медицинских технологий. Прогноз экспертов следующий, рынок интернета медицинских вещей (IoMT) вырастет с 30,79 млрд долларов в 2021 г. до 187,60 млрд долларов в 2028 г. со среднегодовым темпом роста 29,5%.

43% компаний, работающих в сфере медицинских технологий и использующих IoT, применяют данные для принятия бизнес-решений: в то время как 39% используют данные, чтобы продемонстрировать ценность своей продукции и обосновать её стоимость. 31% компаний предоставляют маршруты передачи данных в качестве услуги.

По меньшей мере 35% потребителей готовы предоставить производителям медицинского оборудования свою личную информацию.

40% пациентов готовы поделиться личной информацией в научных целях. 56% потребителей делятся своими личными данными и информацией о здоровье, чтобы помочь в профилактике заболеваний: 45% на оказание помощи в охране окружающей среды 42% на благо своего сообщества 37% помогают в решении таких вопросов, как преступления 35% для повышения прозрачности.

Ожидается, что мировой рынок хирургических роботов вырастет на 17,6% в год – с 6,4 млрд долларов в 2021 г. до 14,4 млрд долларов в 2026 г.

В 2020 году сектор инструментов и аксессуаров для хирургических роботов занимал наибольшую долю рынка, составляя 53,8%.

По данным конечных пользователей, в 2020 г. на больницы приходилось 85,5% рынка. Ожидается, что в течение прогнозируемого периода этот рынок будет расти с самым высоким среднегодовым темпом роста в 18,2%.

В 2019 г. Северная Америка с долей рынка 63,6% была мировым лидером по производству хирургических роботов. В Азиатско-Тихоокеанском Регионе ожидали после 2020 г. высокий среднегодовой темп роста в 18,5% в течение всего прогнозируемого периода. Почти 71% руководителей в сфере здравоохранения считают, что робототехника позволит создать новую волну услуг в реальном мире. 69% организаций здравоохранения тестируют или внедряют искусственный интеллект.

Медицинские технологии в Азиатско-Тихоокеанском Регионе [1–40, с. 73]. Быстро стареющее население Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР) в сочетании с растущими доходами и повышением осведомлённости о здоровье приводит к увеличению спроса на медицинские услуги и медицинские технологии (медтех). В то же время расходы на здравоохранение в регионе на душу населения продолжают расти. По прогнозам, рынок медтех в АТР в ближайшие пять лет превысит 170 млрд долларов США, что составит почти четверть мирового рынка медтех. Несмотря на доминирование американских игроков в этом секторе, компании, занимающиеся медицинскими технологиями в Азиатско-Тихоокеанском Регионе, хорошо понимающие потребности здравоохранения в ре-

гионе, имеют значительные возможности для использования прорывных инноваций, таких как генеративный искусственный интеллект, машинное обучение (ML) и платформы цифрового здравоохранения, для укрепления своих позиций на рынке.

Ключевые игроки в сфере медицинских технологий в APAC. Медицинские технологии – это обширная область, которая включает в себя любые устройства или системы, используемые для диагностики, мониторинга или лечения пациентов. Сюда входят физические медицинские устройства, такие как обычные хирургические перчатки, диагностика *in vitro*, например: анализы крови, передовые имплантаты, робототехника и программное обеспечение, которое функционирует как медицинское устройство. Американские компании, такие как Medtronic, Johnson & Johnson и Abbott, являются лидерами мирового рынка и широко представлены в Азиатско-Тихоокеанском регионе через торговые представительства и дочерние компании. Сингапур является ключевым центром, где многие глобальные компании в сфере медицинских технологий разместили свои региональные штаб-квартиры, исследовательские и опытно-конструкторские бюро, а также передовые производственные мощности. Китай, Япония, Южная Корея, Индия,

Таиланд и Малайзия являются важными центрами производства медицинского оборудования для глобальных компаний. Региональные игроки в Азиатско-Тихоокеанском регионе, такие как Hoya, Olympus, Terumo, Mindray, Samsung Medison и Sonic Healthcare, также оказывают значительное влияние на отрасль.

Баланс торговли медицинскими приборами (im) в APAC. Несмотря на то, что Китай и Япония являются крупнейшими экспортёрами медицинского оборудования в Азиатско-Тихоокеанском регионе, они входят в число стран с самым низким рейтингом в Азиатско-Тихоокеанском регионе с точки зрения торгового баланса в сфере медицинского и хирургического оборудования. Малайзия и Сингапур имеют самый положительный торговый баланс в сфере медицинского оборудования в Азиатско-Тихоокеанском Регионе, а их соседи по Юго-Восточной Азии, Вьетнам и Таиланд, также занимают высокие позиции. Таиланд является крупным экспортёром одноразовых изделий, которые составляют более 85 процентов экспорта медицинских товаров в стране.

На рис. 2 представлены современные медицинские оборудования, применяемые в здравоохранении Египта.



Рис. 2. Современные медицинские оборудования в Египте

Источник: разработано авторами по данным <https://cleopatrahospitals.com/ar/تايينقنل/?page=1>

Инновации в области медицинских технологий – Фокус на искусственном интеллекте. Сфера здравоохранения стремительно развивается благодаря достижениям в области искусственного интеллекта, робототехники, цифрового здравоохранения и персонализированной медицины, которые могут расширить ассортимент продукции и повысить эффективность работы. Технологии искусственного интеллекта и машинного обучения уже давно интегрированы в медицинские продукты и процессы. Однако недавнее появление генеративного искусственного интеллекта вывело эту технологию на первый план. На рынок выходит все больше медицинских устройств с поддержкой искусственного интеллекта, и поставщики медицинских услуг все чаще используют искусственный интеллект в клинических условиях. Использование ИИ в работе врачей в Азиатско-Тихоокеанском регионе является самым высоким в мире, и клиенты в сфере здравоохранения в этом регионе готовы принимать решения с помощью ИИ в определённых сферах здравоохранения. Кроме того, в Азиатско-Тихоокеанский Регион больше поступает средств из частных источников, что стимулирует инновации во всех сегментах здравоохранения, включая медицинские технологии. Эти инвестиции поддерживают развитие ИИ, робототехники и цифрового здравоохранения, помогая медицинским технологическим компаниям в Азиатско-Тихоокеанском Регионе идти в ногу с инновациями, оставаться конкурентоспособными и стимулировать рост бизнеса.

Так сектор медицинских технологий в Азиатско-Тихоокеанском регионе, развивающийся благодаря инновациям, инвестициям и региональному спросу, открывает значительные возможности для роста, особенно с развитием искусственного интеллекта и новых технологий.

Далее рассмотрим рис. 3, где представлены данные среднего дохода компаний, занимающихся медицинскими технологиями, в Италии в 2020 г. по макрорегионам.

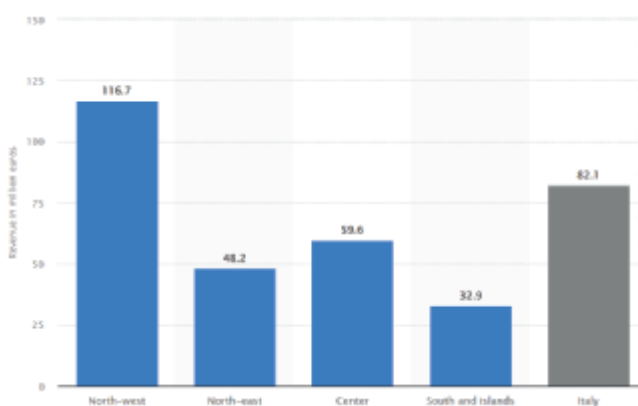


Рис. 3. Средний доход компаний, занимающихся медицинскими технологиями, в Италии в 2020 году по макрорегионам (в млн евро)

Источник: разработано авторами по данным <https://www.statista.com/statistics/1334391/average-revenue-of-medtech-companies-in-italy-by-macro-region/>

Из рисунка 3 видно, что в 2020 г. общий доход итальянских компаний, занимающихся медицинскими технологиями, составил более 18,6 млрд евро.

ро. В среднем итальянская компания, занимающаяся медицинскими технологиями, получала доход в размере около 82 млн евро. Эта статистика показывает, как этот показатель варьировался в зависимости от макрорегиона, в котором располагались компании. Компания, занимающаяся медицинскими технологиями, на северо-западе страны в среднем получала доход в размере почти 117 млн евро, в то время как этот показатель составлял около 33 млн евро для компании, расположенной на юге и на островах [41–73].

Выводы

Таким образом, в ходе изучения темы исследования сделаны следующие выводы и предложения. Медицинские технологии играют важную роль в жизни каждого человека. В первую очередь они включают в себя медицинские приборы, которые упрощают профилактику, диагностику и лечение заболеваний. Наиболее известными продуктами медицинских технологий являются, в частности, кардиостимуляторы, приборы для визуализации, аппараты для диализа и имплантаты. Мировая индустрия медицинских технологий ежегодно приносит более 567 млрд долларов США. К устоявшимся центрам этой индустрии относятся Северная Америка и Западная Европа. В Соединённых Штатах находятся крупнейшие в мире компании, занимающиеся медицинскими технологиями. По состоянию на 2022 г. Abbott Laboratories занимала первое место по мировому доходу с показателем более 31,2 млрд долларов США. Основное внимание в устройствах, производимых компанией из Чикаго, уделяется диагностике, сердечно-сосудистым заболеваниям и лечению диабета. Две другие компании, занимающиеся медицинскими технологиями, которые замыкают тройку крупнейших, – Medtronic и Johnson & Johnson – также находятся в Соединённых Штатах Америки. Однако отраслевые тенденции показывают, что в ближайшие годы Азия, и в частности Китай, будет играть более заметную роль. Известно, что индустрия медицинских учреждений сталкивается с тенденцией цифровой трансформации и инновационного развития. Благодаря быстрому развитию информационных и интеллектуальных технологий, благодаря созданию медицинского облака, передаче медицинских данных и их применению медицинские учреждения могут повысить эффективность производства и реализовать усовершенствованное управление.

Также отметим, что благодаря современным медицинским технологиям, хирургические процедуры становятся щадящими благодаря современным медико-техническим процедурам, а процедуры становятся минимально инвазивными. Хирурги получают помощь с помощью компьютерной навигации.

Литература

1. Бродунов А.Н., Бушуева Н.В. Технология финансового управления долгосрочной стоимостью корпорации с учетом факторов ESG // Вестник Московского университета

- им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2023. – № 2 (45). – С. 81–93. doi: 10.21777/2587-554X-2023-2-81-93
2. Буравцев А.В. Стратифицированный метод построения сложной системы // Образовательные ресурсы и технологии. – 2017. – № 3 (20). – С. 23–32. doi: 10.21777/2500-2112-2017-3-23-32
 3. Бурцева Т.А. Оценка влияния факторов на эффективность деятельности предприятия на основе дисперсионного анализа // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2021. – № 4 (39). – С. 76–85. doi: 10.21777/2587-554X-2021-4-76-85
 4. Бурцева Т.А., Зуева И.А. Направления совершенствования методик мониторинга реализации стратегий развития регионов в условиях цифровой информационной среды // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2018. – № 4 (27). – С. 43–50. doi: 10.21777/2587-554X-2018-4-43-50
 5. Бурыкин Е.С. Повышение вовлеченности пользователей в коммуникации с брендом при помощи цифровых маркетинговых инструментов // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2020. – № 4 (35). – С. 81–86. doi: 10.21777/2587-554X-2020-4-81-86
 6. Варавин Е.В., Маковецкий М.Ю., Комарова А.С. Проблемы обеспечения перехода к экономике замкнутого цикла // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2022. – № 1 (40). – С. 42–51. doi: 10.21777/2587-554X-2022-1-42-51
 7. Витман М.Ю., Горшенев А.С., Маковецкая Е.Н. Роль лизинга в отраслях и сферах экономики Российской Федерации // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2022. – № 1 (40). – С. 19–28. doi: 10.21777/2587-554X-2022-1-19-28
 8. Восколович Н.А. Маркетплейсы как сегмент российского рынка электронной торговли // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2023. – № 4 (47). – С. 92–101. doi: 10.21777/2587-554X-2023-4-92-101
 9. Галаев С.А. Научно-методический подход к оцениванию состояния сложных объектов в условиях разнородности измерительной информации // Образовательные ресурсы и технологии. – 2018. – № 1 (22). – С. 44–48. doi: 10.21777/2500-2112-2018-1-44-48
 10. Гравшина И.Н. Инновационные инструменты финансирования инвестиционных проектов в России: состояние и перспективы развития // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2024. – № 3 (50). – С. 14–22. doi: 10.21777/2587-554X-2024-3-14-22
 11. Головчанская Е.Э. Особенности национальной инновационной системы в условиях обеспечения технологического суверенитета // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2024. – № 1 (48). – С. 7–13. doi: 10.21777/2587-554X-2024-1-7-13
 12. Давитадзе М.Д., Марakov З.Ю. Анализ моделей социальной политики зарубежных стран на примере шведской модели // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 2: Юридические науки. – 2023. – № 3 (39). – С. 17–24. doi: 10.21777/2587-9472-2023-3-17-24
 13. Домнина И.Н. «Мезоуровень» организации экономического пространства: стратегическая повестка // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2024. – № 3 (50). – С. 7–13. doi: 10.21777/2587-554X-2024-3-7-13
 14. Долгушин А.Б., Цуканов А.А. Анализ практики установления нормативов утилизации в системе расширенной ответственности производителя Российской Федерации в 2015–2020 годы // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2020. – № 3 (34). – С. 57–63. doi: 10.21777/2587-554X-2020-3-57-63
 15. Дуламбаева Р.Т., Мармонтова Т.В. Международный опыт управления: анализ лучших практик для возможности имплементации в Казахстане // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2021. – № 2 (37). – С. 80–86. doi: 10.21777/2587-554X-2021-2-80-86
 16. Камышников И.Н. Применение современных технологий для достижения устойчивого развития // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2023. – № 1 (44). – С. 61–68. doi: 10.21777/2587-554X-2023-1-61-68
 17. Коряков А.Г. Предприятия химического комплекса РФ в современных условиях: задачи выхода на траекторию устойчивого развития // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2016. – № 3 (18). – С. 3–9. doi: 10.21777/2307-6135-2016-3-3-9
 18. Коряков А.Г., Басалов С.Г., Михайлов В.Г. Особенности использования отходов полимерного производства для повышения эколого-экономической устойчивости промышленных предприятий // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2016. – № 3 (18). – С. 10–15. doi: 10.21777/2307-6135-2016-3-10-15
 19. Козунова О.М. Актуальные проблемы экономической безопасности функционирования электронных платежных систем // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2021. – № 4 (39). – С. 7–13. doi: 10.21777/2587-554X-2021-4-7-13
 20. Кокин А.С., Одинокое В.А., Сусекова Т.А. Оптимизация банковской сети как направление повышения эффективности деятельности коммерческого банка // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2018. – № 2 (25). – С. 33–41. doi: 10.21777/2587-554X-2018-2-33-41

21. Куксин И.Н. Цифровизация – новая реальность в праве // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 2: Юридические науки. – 2020. – № 1 (23). – С. 6–12. doi: 10.2177/2587-9472-2020-1-6-12
22. Крусс И.А. Современные меры противодействия санкционному давлению на экономику России: юридический аспект // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 2: Юридические науки. – 2023. – № 3 (39). – С. 25–30. doi: 10.21777/2587-9472-2023-3-25-30
23. Маликов С.Н. Модельно-ориентированное проектирование интеллектуальных технических систем в среде MATLAB // Образовательные ресурсы и технологии. – 2018. – № 2 (23). – С. 67–72. doi: 10.21777/2500-2112-2018-2-67-72
24. Макаров Ю.Н., Бабишин В.Д., Кулиш Н.С., Парфенова М.Я., Куданова Д.Д. Математическая модель управления надежностью технической системы на этапе разработки с применением модифицированного метода наискорейшего спуска // Образовательные ресурсы и технологии. – 2019. – № 2 (27). – С. 74–84. doi: 10.2177/2500-2112-2019-2-74-84
25. Маковецкий М.Ю., Маковецкая Е.Н., Рудаков Д.В. Трансформация Омского региона в контексте актуальных трендов социально-экономического развития Российской Федерации // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2021. – № 4 (39). – С. 14–23. doi: 10.21777/2587-554X-2021-4-14-23
26. Маковецкий М.Ю. Малое и среднее предпринимательство как ключевой элемент экономического развития Российской Федерации // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2020. – № 4 (35). – С. 66–74. doi: 10.21777/2587-554X-2020-4-66-74
27. Маковецкий М.Ю., Рудаков Д.В. Особенности становления российского менеджмента // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2021. – № 1 (36). – С. 79–86. doi: 10.21777/2587-554X-2021-1-79-86
28. Маковецкий М.Ю., Ситова С.В. Развитие подходов к интерпретации концепции устойчивого развития // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2022. – № 2 (41). – С. 81–88. doi: 10.21777/2587-554X-2022-2-81-88
29. Могзоев А.М., Шадрин И.Н. Система финансовой устойчивости промышленного предприятия // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2016. – № 2 (17). – С. 3–13. doi: 10.2177/2307-6135-2016-2-3-13
30. Назаренко О.В., Лесников А.Н. Влияние финансовых механизмов на стоимость компании в условиях структурных рисков // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2021. – № 1 (36). – С. 23–29. doi: 10.21777/2587-554X-2021-1-23-29
31. Назаренко О.В., Мальков С.В. Способы нивелирования ограничений системы финансового планирования непубличных компаний при прогнозировании стоимости бизнеса // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2023. – № 2 (45). – С. 33–39. doi: 10.21777/2587-554X-2023-2-33-39
32. Назаренко О.В. Особенности формирования эффективной финансовой политики организации как формы реализации финансовой стратегии // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2020. – № 1 (32). – С. 37–45. doi: 10.21777/2587-554X-2020-1-37-45
33. Панышин Б.Н., Серебряков Д.А. Методологические и методические аспекты оценки социальной и экономической эффективности социальных новшеств // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2020. – № 2 (33). – С. 7–14. doi: 10.21777/2587-554X-2020-2-7-14
34. Парфенова М.Я. Анализ системы стандартов как основы построения стратегического ИТ-профиля организации // Образовательные ресурсы и технологии. – 2017. – № 4 (21). – С. 40–44. doi: 10.21777/2500-2112-2017-4-40-44
35. Парфенова М.Я. Математическая модель управления образовательной системой вуза с применением подхода диссимметрии и аппарата цепных дробей // Образовательные ресурсы и технологии. – 2019. – № 3 (28). – С. 57–64. doi: 10.21777/2500-2112-2019-3-57-64
36. Разовский Ю.В., Савельева Е.Ю. Концепция формирования экологической ренты // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2020. – № 2 (33). – С. 55–63. doi: 10.21777/2587-554X-2020-2-55-63
37. Руденко Л.Г. Оценка возможности устойчивого эколого-социально-экономического развития России // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2017. – № 1 (20). – С. 20–27. doi: 10.21777/2307-6135-2017-1-20-27
38. Самородов Д.А. Основные тенденции развития банковской системы Российской Федерации на современном этапе // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 2: Юридические науки. – 2022. – № 1 (31). – С. 17–22. doi: 10.21777/2587-9472-2022-1-17-22
39. Слабоспицкий А.С., Слабоспицкая А.С. Переосмысление определения качества окружающей среды после пандемии COVID-19 на примере реформ в законодательстве (Опыт Канады) // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 2: Юридические науки. – 2022. – № 2 (32). – С. 19–25. doi: 10.21777/2587-9472-2022-2-19-25
40. Соболев Т.С., Морозова О.В. Основные факторы, влияющие на формирование и сохранение экономической привлекательности организации в условиях реформирования отрасли

- обращения с твердыми коммунальными отходами // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2020. – № 1 (32). – С. 109–114. doi: 10.21777/2587-554X-2020-1-109-114
41. Суптелло Н.П., Долгих И.М. Зарубежный опыт использования механизма государственно–частного партнерства в электроэнергетике // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2021. – № 1 (36). – С. 15–22. doi: 10.21777/2587-554X-2021-1-15-22
 42. Суслов А.В. Образование как необходимый элемент устойчивого развития // Образовательные ресурсы и технологии. – 2022. – № 3 (40). – С. 96–103. doi: 10.21777/2500-2112-2022-3-96-103
 43. Сысоев Н.В. Особенности правового регулирования торговли с использованием электронных площадок в сети интернет // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 2: Юридические науки. – 2024. – № 2 (42). – С. 83–87. doi: 10.21777/2587-9472-2024-2-83-87
 44. Тебекин А.В. Проблемы стратегического инновационного развития предприятий отечественного машиностроения и потенциальные пути их решения // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2018. – № 3 (26). – С. 67–76. doi: 10.21777/2587-554X-2018-3-67-76
 45. Тебекин А.В. Современные проблемы экономической безопасности страны // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2023. – № 2 (45). – С. 7–13. doi: 10.21777/2587-554X-2023-2-7-13
 46. Тебекин А.В. Прогноз ожидаемых изменений в социально–экономических отношениях в процессе продвижения общества к новым этапам развития // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2021. – № 3 (38). – С. 7–12. doi: 10.21777/2587-554X-2021-3-7-12
 47. Тюнякова О.С. Плата за негативное воздействие на окружающую среду как элемент экономического механизма охраны окружающей среды // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 2: Юридические науки. – 2017. – № 1 (10). – С. 11–15. doi: 10.21777/2587-9472-2017-1-11-15
 48. Федотова Г.В., Орлова Е.Р., Бочарова И.Е. Новые подходы к решению проблемы отходов АПК // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2024. – № 2 (49). – С. 71–79. doi: 10.21777/2587-554X-2024-2-71-79
 49. Филиппова А.С., Старцева О.Г., Михайлова А.Н. Сценарии использования цифровых технологий в образовании // Образовательные ресурсы и технологии. – 2024. – № 2 (47). – С. 7–15. doi: 10.21777/2500-2112-2024-2-7-15
 50. Федотовских А.В. Роль социального предпринимательства в развитии несырьевой экономики регионов арктической зоны России // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2017. – № 1 (20). – С. 3–8. doi: 10.21777/2307-6135-2017-1-3-8
 51. Цуканов А.А., Половинкина Е.С. Анализ преимуществ и недостатков внедрения казначейско–банковской модели // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2019. – № 1 (28). – С. 21–28. doi: 10.21777/2587-554X-2019-1-21-28
 52. Чепик А.Г., Швайка О.И. Определение экологической эффективности в сельском хозяйстве нормативно–техническим методом // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2023. – № 4 (47). – С. 57–65. doi: 10.21777/2587-554X-2023-4-57-65
 53. Широкова Е.Ю. Проблемы активизации высокотехнологического сектора экономики: перспективы достижения целей // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2020. – № 4 (35). – С. 7–14. doi: 10.21777/2587-554X-2020-4-7-14
 54. Юзбеков М.А., Юзбеков А.К. Развитие системы управления в области охраны окружающей среды // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2023. – № 2 (45). – С. 40–48. doi: 10.21777/2587-554X-2023-2-40-48
 55. Артемьев Н.В., Маковецкий М.Ю., Пятанов И.А. Основные подходы к принятию ответственных инвестиционных решений в рамках профессионального управления финансовыми активами клиентов // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2022. – № 3 (42). – С. 24–31.
 56. Архимандритова А.В., Суптелло Н.П. Основы аналитического обеспечения выбора модели инноваций в сфере трубопроводного транспорта // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2022. – № 1 (40). – С. 85–94.
 57. Пестунова Г.Б., Ульянова С.А. Влияние человеческого капитала на управление рисками в условиях технологической автономии // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2024. – № 4 (51). – С. 115–124. doi: 10.21777/2587-554X-2024-4-115-124
 58. Моттаева, А.Б. Перспективы цифровой трансформации горнодобывающей промышленности / А.Б. Моттаева // Кузнечно–штамповочное производство. Обработка материалов давлением. – 2024. – № 6. – С. 91–107. – EDN RVVFCC.
 59. Моттаева, А. Инновационные и стратегические преобразования региональной экономики России в цифровую эпоху / А. Моттаева // Кузнечно–штамповочное производство. Обработка материалов давлением. – 2024. – № 9. – С. 199–210. – EDN GXEZKV.
 60. Якушев Н.О. Специфика взаимосвязи высокотехнологического сектора и цифровизации для

развития России // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2024. – № 4 (51). – С. 18–27. doi: 10.21777/2587-554X-2024-4-18-27

61. Руденко Л.Г. Формирование региональной инновационной системы как важнейшее условие в достижении 9-й цели устойчивого развития // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2024. – № 4 (51). – С. 60–70. doi: 10.21777/2587-554X-2024-4-60-70
62. Сычева К.Г. Интеграция России в глобальные производственные цепочки: перспективы развития несырьевого неэнергетического экспорта // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2024. – № 4 (51). – С. 7–17. doi: 10.2177/2587-554X-2024-4-7-17
63. Пушкина О.В., Молоков Я.П. Влияние ИОТ (интернет вещей) и индустрии 4.0 на процессы снижения затрат и повышения эффективности производства // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2020. – № 4 (35). – С. 87–92.
64. Кузнецова А.И., Зурабян А.С. Развитие инновационной среды промышленных предприятий как фактор импортозамещения // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2016. – № 4 (19). – С. 19–24.
65. Измайлов М.К. Арктические энергетические проекты как инструмент устойчивого развития промышленности России // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2024. – № 3 (50). – С. 55–61.
66. Соболев Т.С., Шарай А.И. Современное состояние экономики России в условиях санкций и перспективы ее развития // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2023. – № 1 (44). – С. 7–15. doi: 10.21777/2587-554X-2023-1-7-15
67. Корзихина Е.М., Баранов Д.Н. Механизмы обхода односторонних экономических ограничений для нефтегазовой отрасли в Российской Федерации // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2023. – № 3 (46). – С. 18–27. doi: 10.21777/2587-554X-2023-3-18-27
68. Дзюба А.П. Роль России в развитии мирового рынка сжиженного природного газа // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2021. – № 1 (36). – С. 52–63. doi: 10.21777/2587-554X-2021-1-52-63
69. <https://www.vzkoo.com/read/20250108ee739792cbacaf9c56258c58.html>
70. <https://www.statista.com/topics/6701/health-expenditures-in-the-us/#topicOverview>
71. <https://www.statista.com/statistics/184688/us-national-health-expenditure-since-1960/>
72. <https://www.statista.com/topics/11300/medical-device-industry-in-indonesia/#topicOverview>

73. <https://www.bvmed.de/themen/standort-de/trends/elektrostimulation-laesst-gelaehmte-nach-einem-tag-wieder-gehen>

TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF MEDICAL TECHNOLOGIES IN HEALTHCARE AND INDUSTRIAL INFRASTRUCTURE

Semenov A.V., Niyazbekova Sh.U., Nasyrova A.M., Rakhmetalieva S.A., Sar-tov U.K.

Moscow University named after S. Yu. Witte, Turan-Astana University

This article examines various medical technologies used in countries that have shown dynamic development. The paper presents an analysis of American national healthcare spending from 1960 to 2022. Graphically, data from the global medical equipment market and the average income of companies engaged in medical technology, Italian data on macroregions, as well as modern medical equipment used in Egyptian healthcare are presented.

The ways of spending on goods and services in the healthcare sector are considered. The factors supporting the field of medical technology in healthcare, such as population growth, increased health awareness, and improved industrial infrastructure, have been studied. The introduction of the state system of national medical insurance, which played a key role in the development and strengthening of the Indonesian medical device industry, is shown. Modern technologies and medical equipment are presented in the USA, Indonesia, Italy, Malaysia, Singapore, Vietnam and Thailand. In conclusion, the conclusions and suggestions are presented.

Keywords: healthcare, medical technologies, industrial infrastructure, pharmaceutical manufacturers, technological innovations.

References

1. Brodunov A.N., Bushueva N.V. Technology of financial management of long-term value of a corporation taking into account ESG factors // Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management. – 2023. – № 2 (45). – Pp. 81–93. doi: 10.21777/2587-554X-2023-2-81-93
2. Buravtsev A.V. Stratified method of constructing a complex system // Educational resources and technologies. – 2017. – № 3 (20). – Pp. 23–32. doi: 10.21777/2500-2112-2017-3-23-32.
3. Burtseva T.A., Zueva I.A. Directions for improving methods for monitoring the implementation of regional development strategies in a digital information environment // Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management. – 2018. – № 4 (27). – Pp. 43–50. doi: 10.21777/2587-554X-2018-4-43-50
4. Burtseva T.A. Assessment of the influence of factors on the efficiency of the enterprise based on the analysis of variance // Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management. – 2021. – № 4 (39). – Pp. 76–85. doi: 10.2177/2587-554X-2021-4-76-85
5. Burykin E.S. Increasing user engagement in brand communication using digital marketing tools // Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management. – 2020. – № 4 (35). – Pp. 81–86. doi: 10.21777/2587-554X-2020-4-81-86
6. Varavin E.V., Makovetsky M.Yu., Komarova A.S. Problems of ensuring the transition to a closed-loop economy // Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management. – 2022. – № 1 (40). – Pp. 42–51. doi: 10.21777/2587-554X-2022-1-42-51
7. Vitman M.Yu., Gorshenev A.S., Makovetskaya E.N. The role of leasing in industries and spheres of the economy of the Russian Federation // Bulletin of the S. Yu. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management. – 2022. – № 1 (40). – Pp. 19–28. doi: 10.21777/2587-554X-2022-1-19-28
8. Voskovich N.A. Marketplaces as a segment of the Russian e-commerce market // Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management. – 2023. – № 4 (47). – Pp. 92–101. doi: 10.21777/2587-554X-2023-4-92-101
9. Galaev S.A. A scientific and methodological approach to assessing the state of complex objects in conditions of heterogeneity of measuring information // Educational resources and technologies. – 2018. – № 1 (22). – Pp. 44–48. doi: 10.21777/2500-2112-2018-1-44-48

10. Gravshina I.N. Innovative instruments for financing investment projects in Russia: the state and prospects of development // Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management. – 2024. – № 3 (50). – Pp. 14–22. doi: 10.21777/2587-554X-2024-3-14-22
11. Golovchanskaya E.E. Features of the national innovation system in terms of ensuring technological sovereignty // Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management. – 2024. – № 1 (48). – Pp. 7–13. doi: 10.21777/2587-554X-2024-1-7-13
12. Davitadze M.D., Marakov Z. Yu. Analysis of models of social policy of foreign countries on the example of the Swedish model // Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 2: Legal Sciences. – 2023. – № 3 (39). – Pp. 17–24. doi: 10.21777/2587-9472-2023-3-17-24
13. Domnina I.N. “Meso-level” of the organization of economic space: strategic agenda // Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management. – 2024. – № 3 (50). – Pp. 7–13. doi: 10.21777/2587-554X-2024-3-7-13
14. Dolgushin A.B., Tsukanov A.A. Analysis of the practice of setting recycling standards in the extended producer responsibility system of the Russian Federation in 2015–2020 // Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management. – 2020. – № 3 (34). – Pp. 57–63. doi: 10.21777/2587-554X-2020-3-57-63
15. Dulambayeva R.T., Marmontova T.V. International management experience: analysis of best practices for the possibility of implementation in Kazakhstan // Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management. – 2021. – № 2 (37). – Pp. 80–86. doi: 10.21777/2587-554X-2021-2-80-86
16. Kamyshnikov I.N. Application of modern technologies to achieve sustainable development // Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management. – 2023. – № 1 (44). – Pp. 61–68. doi: 10.21777/2587-554X-2023-1-61-68
17. Koryakov A.G. Enterprises of the chemical complex of the Russian Federation in modern conditions: tasks of entering the trajectory of sustainable development // Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management. – 2016. – № 3 (18). – Pp. 3–9. doi: 10.21777/2307-6135-2016-3-3-9
18. Koryakov A.G., Basalov S.G., Mikhailov V.G. Features of the use of polymer production waste to increase the ecological and economic sustainability of industrial enterprises // Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management. – 2016. – № 3 (18). – Pp. 10–15. doi: 10.21777/2307-6135-2016-3-10-15
19. Kozunova O.M. Actual problems of economic security of functioning of electronic payment systems // Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management. – 2021. – № 4 (39). – Pp. 7–13. doi: 10.21777/2587-554X-2021-4-7-13 27.
20. Kokin A.S., Odnokov V.A., Susekova T.A. Optimization of the banking network as a direction for improving the efficiency of a commercial bank // Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management. – 2018. – № 2 (25). – Pp. 33–41. doi: 10.21777/2587-554X-2018-2-33-41
21. Kuksin I.N. Digitalization – a new reality in law // Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 2: Legal Sciences. – 2020. – № 1 (23). – Pp. 6–12. doi: 10.21777/2587-9472-2020-1-6-12
22. Kruss I.A. Modern measures to counter the sanctions pressure on the Russian economy: legal aspect // Journal of Legal Sciences. – 2023. – № 3 (39). – Pp. 25–30. doi: 10.21777/2587-9472-2023-3-25-30
23. Malikov S.N. Model-oriented design of intelligent technical systems in the MATLAB environment // Educational resources and technologies. – 2018. – № 2 (23). – Pp. 67–72. doi: 10.21777/2500-2112-2018-2-67-72 23. Mogzoev A.M., Shadrina I.N. The system of financial stability of an industrial enterprise // Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management. – 2016. – № 2 (17). – Pp. 3–13. doi: 10.21777/2307-6135-2016-2-3-13
24. Makarov Yu.N., Babishin V.D., Kulish N.S., Parfenova M.Y., Kudanova D.D. Mathematical model of control of reliability of a technical system during the development phase with application of the modified method of shortest descent // Education Resources and Technologies. – 2019. – № 2 (27). – Pp. 74–84. doi: 10.21777/2500-2112-2019-2-74-84
25. Makovetsky M.Yu., Makovetskaya E.N., Rudakov D.V. Transformation of the Omsk region in the context of current trends in socio-economic development of the Russian Federation // Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management. – 2021. – № 4 (39). – Pp. 14–23. doi: 10.21777/2587-554X-2021-4-14-23
26. Makovetsky M.Y. Small and medium-sized entrepreneurship as a key element of the economic development of the Russian Federation // Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management. – 2020. – № 4 (35). – Pp. 66–74. doi: 10.21777/2587-554X-2020-4-66-74
27. Makovetsky M.Yu., Rudakov D.V. Features of the formation of Russian management // Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management. – 2021. – № 1 (36). – Pp. 79–86. doi: 10.21777/2587-554X-2021-1-79-86
28. Makovetsky M.Yu., Sitova S.V. Development of approaches to the interpretation of the concept of sustainable development // Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management. – 2022. – № 2 (41). – Pp. 81–88. doi: 10.21777/2587-554X-2022-2-81-88
29. Mogzoev A.M., Shadrina I.N. Balanced financial stability control system of industrial enterprises // Economics and Management. – 2016. – № 2 (17). – Pp. 3–13. doi: 10.21777/2307-6135-2016-2-3-13
30. Nazarenko O.V., Lesnikov A.N. The influence of financial mechanisms on the value of a company in terms of structural risks // Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management. – 2021. – № 1 (36). – Pp. 23–29. doi: 10.21777/2587-554X-2021-1-23-29
31. Nazarenko O.V., Malkov S.V. Ways of leveling the limitations of the financial planning system of non-public companies in predicting the value of a business // Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management. – 2023. – № 2 (45). – Pp. 33–39. doi: 10.21777/2587-554X-2023-2-33-39
32. Nazarenko O.V. Features of the formation of an effective financial policy of an organization as a form of implementing a financial strategy // Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management. – 2020. – № 1 (32). – Pp. 37–45. doi: 10.21777/2587-554X-2020-1-37-45
33. Panshin B.N., Serebryakov D.A. Methodological and methodological aspects of assessing the social and economic effectiveness of social innovations // Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management. – 2020. – № 2 (33). – Pp. 7–14. doi: 10.21777/2587-554X-2020-2-7-14
34. Parfenova M.J. Analysis of the standards system for building a profile of information technologies of an organization // Education Resources and Technologies. – 2017. – № 4 (21). – C. 40–44. doi: 10.21777/2500-2112-2017-4-40-44
35. Parfenova M.Y. Mathematical model of management of the educational system of the university using the approach of dissymmetry and the apparatus of chain fractions // Education Resources and Technologies. – 2019. – № 3 (28). – C. 57–64. doi: 10.21777/2500-2112-2019-3-57-64
36. Razovsky Yu.V., Savelyeva E. Yu. The concept of environmental rent formation // Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management. – 2020. – № 2 (33). – Pp. 55–63. doi: 10.21777/2587-554X-2020-2-55-63
37. Rudenko L.G. Assessment of the possibility of sustainable ecological, socio-economic development of Russia // Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management. – 2017. – № 1 (20). – Pp. 20–27. doi: 10.21777/2307-6135-2017-1-20-27
38. Samorodov D.A. The main trends in the development of the banking system of the Russian Federation at the present stage // Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 2: Legal Sciences. – 2022. – № 1 (31). – Pp. 17–22. doi: 10.21777/2587-9472-2022-1-17-22
39. Slabospitskiy A.S., Slabospitskaya A.S. Rethinking the definition of environmental quality after the covid-19 pandemic on the example of legislative reforms (Canadian experience) // Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 2: Legal Sciences. – 2022. – № 2 (32). – Pp. 19–25. doi: 10.21777/2587-9472-2022-2-19-25
40. Sobol T.S., Morozova O.V. The main factors influencing the formation and preservation of the economic attractiveness of an organization in the context of reforming the industry of solid municipal waste management // Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management. – 2020. – № 1 (32). – Pp. 109–114. doi: 10.21777/2587-554X-2020-1-109-114

41. Suptelo N.P., Dolgikh I.M. Foreign experience of using the mechanism public-private partnerships in the electric power industry // *Economics and Management*. – 2021. – № 1 (36). – Pp. 15–22. doi: 10.21777/2587-554X-2021-1-15-22
42. Suslov A.V. Education as a necessary element of sustainable development // *Educational resources and technologies*. – 2022. – № 3 (40). – Pp. 96–103. doi: 10.21777/2500-2112-2022-3-96-103
43. Sysoev N.V. Features of legal regulation of trade using electronic platforms on the Internet // *Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 2: Legal Sciences*. – 2024. – № 2 (42). – Pp. 83–87. doi: 10.21777/2587-9472-2024-2-83-87
44. Tebekin A.V. Problems of strategic innovative development of domestic engineering enterprises and potential solutions // *Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management*. – 2018. – № 3 (26). – Pp. 67–76. doi: 10.21777/2587-554X-2018-3-67-76
45. Tebekin A.V. Modern problems of economic security of the country // *Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management*. – 2023. – № 2 (45). – Pp. 7–13. doi: 10.21777/2587-554X-2023-2-7-13
46. Tebekin A.V. Forecast of expected changes in socio-economic relations in the process of advancing society to new stages of development // *Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management*. – 2021. – № 3 (38). – Pp. 7–12. doi: 10.21777/2587-554X-2021-3-7-12
47. Tyunyakova O.S. Payment for negative environmental impact as an element of the economic mechanism of environmental protection // *Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 2: Legal Sciences*. – 2017. – № 1 (10). – Pp. 11–15. doi: 10.21777/2587-9472-2017-1-11-15
48. Fedotova G.V., Orlova E.R., Bocharova I.E. New approaches to solving the problem of agricultural waste // *Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management*. – 2024. – № 2 (49). – Pp. 71–79. doi: 10.21777/2587-554X-2024-2-71-79
49. Filippova A.S., Startseva O.G., Mikhailova A.N. Scenarios of using digital technologies in education // *Educational resources and technologies*. – 2024. – № 2 (47). – Pp. 7–15. doi: 10.21777/2500-2112-2024-2-7-15
50. Fedotovskikh A.V. The role of social entrepreneurship in the development of the non-salary economy of the regions arctic zone of Russia // *Economics and Management*. – 2017. – № 1 (20). – Pp. 3–8. doi: 10.21777/2307-6135-2017-1-3-8
51. Tsukanov A.A., Polovinkina E.S. Analysis of the advantages and disadvantages of the introduction of the treasury-banking model // *Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management*. – 2019. – № 1 (28). – Pp. 21–28. doi: 10.21777/2587-554X-2019-1-21-28
52. Chepik A.G., Shvaika O.I. Determination of ecological efficiency in agriculture by the normative and technical method // *Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management*. – 2023. – № 4 (47). – Pp. 57–65. doi: 10.21777/2587-554X-2023-4-57-65
53. Shirokova E.Y. Problems of activating the high-tech sector of the economy: prospects for achieving goals // *Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management*. – 2020. – № 4 (35). – Pp. 7–14. doi: 10.21777/2587-554X-2020-4-7-14
54. Yuzbekov M.A., Yuzbekov A.K. Development of the management system in the field of environmental protection // *Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management*. – 2023. – № 2 (45). – Pp. 40–48. doi: 10.21777/2587-554X-2023-2-40-48
55. Artemyev N.V., Makovetsky M.Yu., Pyatanov I.A. Basic approaches to making responsible investment decisions within the framework of professional management of financial assets of clients // *Bulletin of the Moscow State University named after S. Yu. Witte. Series 1: Economics and Management*. – 2022. – № 3 (42). – Pp. 24–31.
56. Archimandritova A.V., Suptelo N.P. Fundamentals of analytical support for choosing a model of innovation in the field of pipeline transport // *Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management*. – 2022. – № 1 (40). – Pp. 85–94.
57. Pestunova G.B., Ulyanova S.A. The influence of human capital on risk management in the context of technological autonomy // *Bulletin of the Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management*. – 2024. – № 4 (51). – Pp. 115–124. doi: 10.21777/2587-554X-2024-4-115-124
58. Mottaeva A.B. Prospects of digital transformation of the mining industry / A.B. Mottaeva // *Forging and stamping production. Pressure treatment of materials*. – 2024. – No. 6. – Pp. 91–107. – EDN RVVFCC.
59. Mottaeva A. Innovative and strategic transformations of the regional economy of Russia in the digital age / A. Mottaeva // *Forging and stamping production. Pressure treatment of materials*. – 2024. – No. 9. – Pp. 199–210. – EDN GXEZXV.
60. Yakushev N.O. Specificity of the relationship of the high-tech sector and digitization for Russia's development // *Economics and Management*. – 2024. – № 4 (51). – C. 18–27. doi: 10.21777/2587-554X-2024-4-18-27
61. Rudenko L.G. Forming of a regional innovation system as the most important condition for achieving the 9th sustainable development goal // *Economics and Management*. – 2024. – № 4 (51). – Pp. 60–70. doi: 10.21777/2587-554X-2024-4-60-70
62. Sycheva K.G. Russian integration into global production chains: perspectives for non-resource non-energy exports development // *Economics and Management*. – 2024. – № 4 (51). – Pp. 7–17. doi: 10.21777/2587-554X-2024-4-7-17
63. Pushkina O.V., Molokov Y.P. The impact of iot (internet of things) and industry 4.0 on the processes of reducing costs and increasing production efficiency // *Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management*. – 2020. – № 4 (35). – Pp. 87–92.
64. Kuznetsova A.I., Zurabyan A.S. Development of the innovative environment of the industrial enterprises as import substitution factor // *Economics and Management*. – 2016. – № 4 (19). – Pp. 19–24.
65. Izmaylov M.K. Arctic energy projects as a tool for sustainable development of russia's industry // *Economics and Management*. – 2024. – № 3 (50). – Pp. 55–61.
66. Sobol T.S., Sharay A.I. The current state of the Russian economy under the conditions of sanctions and prospects for its development // *Economics and Management*. – 2023. – № 1 (44). – Pp. 7–15. doi: 10.21777/2587-554X-2023-1-7-15
67. Korzukhina E.M., Baranov D.N. Mechanisms for circumventing unilateral economic restrictions for the oil and gas industry in the Russian Federation // *Economics and Management*. – 2023. – № 3 (46). – Pp. 18–27. doi: 10.21777/2587-554X-2023-3-18-27
68. Dzyuba A.P. Role of Russia in development of the global liquefied natural gas market // *Economics and Management*. – 2021. – № 1 (36). – Pp. 52–63. doi: 10.21777/2587-554X-2021-1-52-63
69. <https://www.vzkoo.com/read/20250108ee739792cbacaf9c56258c58.html>
70. <https://www.statista.com/topics/6701/health-expenditures-in-the-us/#topicOverview>
71. <https://www.statista.com/statistics/184688/us-national-health-expenditure-since-1960/>
72. <https://www.statista.com/topics/11300/medical-device-industry-in-indonesia/#topicOverview>
73. <https://www.bvmed.de/themen/standort-de/trends/elektrostimulation-laesst-gelaehmte-nach-einem-tag-wiedergehen>

Финансовый вектор социализации бюджетных отношений: теоретический аспект

Омельянович Лидия Александровна,

доктор экономических наук, профессор, советник при ректорате, заведующий кафедрой финансов и экономической безопасности, ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила-Туган Барановского»

E-mail: omelyanovich@prorect.donnuet.ru

Гвасалия Диана Соломоновна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и экономической безопасности, ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила-Туган Барановского»

E-mail: dodiane@mail.ru

В статье рассматривается теоретический аспект социализации бюджетных отношений через призму гармонизации интересов государства, бизнеса и граждан. Основное внимание уделяется тому, как эффективное взаимодействие между этими тремя субъектами способствует улучшению бюджетной политики и повышению социальной ответственности. Анализируются механизмы, способствующие выравниванию интересов и потребностей всех сторон, включая практические примеры успешных моделей сотрудничества. Особое внимание акцентируется на роли гражданского участия в формировании бюджета и его распределении, что создаёт условия для более справедливого и прозрачного управления финансами. В заключение поднимаются вопросы о перспективах дальнейших исследований в области социализации бюджетных отношений для достижения устойчивого развития общества.

Ключевые слова: социализация бюджетных отношений, бюджетные отношения, финансовый вектор, бюджет, гармонизация интересов, государство, бизнес, общество.

В условиях современного общества финансовый вектор социализации бюджетных отношений представляет собой многогранный и динамичный процесс, который отражает сложное взаимодействие между государственными структурами, бизнесом и гражданами. Главной целью этого процесса является создание такой эффективной системы управления государственными финансами, которая основывалась бы на обязательном учете интересов всех сторон, обеспечивая равновесие между социальными и экономическими приоритетами, что определяет актуальность и своевременность проводимого исследования.

Исследованием теоретических аспектов социализации бюджетных отношений занимается целый ряд авторов. Среди них следует отметить работы: Л.А. Омельянович [2], Г.Б. Поляк [3], Т.В. Брайчева [4], А.А. Мусатова [5], Т.Ю. Манжулы [2] и др. В научных исследованиях авторов представлены теоретические аспекты социализации бюджетных отношений, принципы гармонизации интересов государства, бизнеса и граждан, особенности контрольных мероприятий при осуществлении бюджетных расходов. При этом требует дальнейшего комплексного исследования теоретические аспекты социализации бюджетных отношений на основе гармонизации интересов государства, бизнеса и граждан с учётом современных реалий.

Целью данного исследования является теоретический обзор концептуальных основ социализации бюджетных отношений на основе гармонизации интересов государства, бизнеса и граждан.

В этой связи следует начать с того, что бюджет не возникает самопроизвольно или независимо от системы, в которой он функционирует. Он является результатом тщательно организованного процесса, включающего сбор, анализ и распределение ресурсов. В этом контексте процесс формирования бюджета требует глубокого анализа и взвешенных решений. В этой связи следует определить ключевые социальные программы, требующие приоритетного финансирования, учесть запросы бизнеса на поддержку, а также не забывать об интересах граждан. Следует отметить, что для этого используются такие методы, как прогнозирование, макроэкономический анализ и программно-целевое бюджетирование. В свою очередь последний подход – программно-целевое бюджетирование – позволяет направить ресурсы в те сферы, где они окажут наибольшее воздействие на социально-экономическое развитие.

Безусловно, значимым этапом управления бюджетом является его исполнение, так как именно

на данном этапе акцент делается на прозрачности и подотчетности использования государственных средств. Как известно, эффективность использования бюджета предполагает не только управление операциями через казначейские системы, но и регулярный контроль за результатами. Поскольку, учитывая современные реалии, в повседневность вошли различные технологии, такие как блокчейн и автоматизированные учетные системы, данный факт и применение данных технологий во многом может способствовать снижению рисков, повышению доверия и усилению прозрачности процессов. В свою очередь, в социальном аспекте, данный факт позволяет укрепить доверие со стороны граждан и бизнеса, а также повысить эффективность управления бюджетом.

Учитывая вышеизложенное, одним из важнейших этапов является оценка эффективности реализованных бюджетных программ. В этой связи на данном этапе следует оперировать таким инструментарием анализа, как расчет мультипликативного эффекта или оценка отдачи от вложений, который позволяет оценить, насколько реализованные проекты способствовали достижению социально-экономических целей. Так, результаты такого анализа используются для корректировки приоритетов и более точного планирования будущих расходов.

Ключевым аспектом является взаимодействие участников бюджетного процесса. Государственные органы отвечают за формирование, исполнение и контроль бюджета, гарантируя законность и стабильность всех процедур. Бизнес участвует в этом процессе через налогообложение, пожертвования, а также посредством участия в государственных закупках. Его вклад играет важную роль в привлечении инвестиций и внедрении инноваций. Граждане, в свою очередь, вносят предложения, участвуют в обсуждениях и осуществляют общественный контроль за прозрачностью бюджетных решений. Такой диалог способствует укреплению доверия между участниками процесса и демократическим институтам в целом.

Так, в условиях современных реалий финансовый вектор социализации бюджетных отношений становится фундаментом устойчивого развития. Благодаря грамотному управлению ресурсами обеспечивается экономическая стабильность, повышается качество жизни граждан за счет финансирования социальных программ. Укрепление доверия между государством, бизнесом и обществом снижает уровень конфликтов, а внедрение новых технологий усиливает инновационный потенциал экономики.

Финансовый вектор социализации бюджетных отношений – это процесс формирования, распределения и использования государственных финансовых ресурсов с целью достижения баланса интересов государства, бизнеса и гражданского общества. Он включает в себя механизмы прогнозирования, планирования, исполнения бюджета, прозрачного распределения средств и оценки их эф-

фективности. Основной задачей данного процесса является обеспечение социально-экономического развития через взаимодействие всех участников бюджетных отношений, направленное на создание условий для устойчивого и справедливого распределения ресурсов.

В современных условиях эта дефиниция приобретает особую важность, так как именно финансовый вектор социализации определяет способность общества решать долгосрочные задачи, направленные на повышение качества жизни, минимизацию социальных конфликтов и укрепление доверия между ключевыми участниками экономической системы. Государство, бизнес и граждане, несмотря на различие своих интересов, находят общие точки соприкосновения, что способствует формированию партнерства и созданию благоприятной среды для социального прогресса. Рассмотрим более детально сущность категории «бюджетные отношения» с точки зрения различных авторов (табл. 1).

Таблица 1. Дефиниция категории «бюджетные отношения»

Источник	Определение
Финансово-кредитный энциклопедический словарь [1]	Регулируемые бюджетным законодательством РФ отношения, возникающие в бюджетном процессе между его участниками, а также между субъектами этих правоотношений в ходе функционирования бюджетной системы страны.
Омельянович Л.А. Манжула Т.Ю. [2]	Оптимальное соотношение интересов органов государственной и исполнительной власти, субъектов предпринимательской деятельности, организаций и учреждений и населения
Поляк Г. Б. [3]	Это экономические отношения, возникающие в процессе формирования, распределения и использования бюджетных средств, а также в ходе исполнения бюджета
Брайчева Т.В. [4]	Это отношения, возникающие в процессе образования, распределения и использования денежных фондов государства и местного самоуправления
Мусатова А.А. [5]	Они регулируются нормами бюджетного права, возникающими в рамках функционирующей в конкретной стране бюджетной системы
Федосов В.А. Гандаров М.М. [6]	Это общественные отношения, урегулированные нормами бюджетного права, которые возникают в ходе функционирования бюджетной системы рамках той или иной страны

Таким образом, исходя из проанализированных ранее дефиниций различных авторов, можно сделать вывод, что бюджетные отношения – это система экономических отношений, возникающих в процессе формирования, распределения и использования бюджетных ресурсов государства и местных органов власти. Эти отношения охватывают вопросы планирования, исполнения бюджета, а также взаимодействия между различными уровнями власти в сфере финансов. Основными участника-

ми бюджетных отношений являются государственные учреждения, предприятия, граждане, а также финансовые органы.

Следует отметить, что, необходимо сфокусировать внимание на финансовом векторе социализации бюджетных отношений. Так, финансовый вектор социализации бюджетных отношений – это определенное направление становления бюджетных процессов, которые ориентированы на интеграцию социальных аспектов в финансовую политику государства, целью которых является справедливое распределение общественных ресурсов, повышение социально-экономической стабильности и удовлетворения потребности граждан через эффективное и рациональное управление бюджетным регулированием. Отметим и тот факт, что в научной литературе понятие «финансового вектора социализации бюджетных отношений» является новым, что подчеркивает необходимость его дальнейшего детального изучения.

В этой связи разработка концептуальной модели финансового вектора социализации бюджетных отношений обусловлена необходимостью систематизации теоретических основ и практических подходов к управлению бюджетными процессами в условиях современного общества (рис. 1) [7; 8; 9].

Таким образом, концептуальная модель финансового вектора социализации бюджетных отношений представляет собой важный шаг в обеспечении эффективного управления бюджетными процессами, нацеленного на гармонизацию интересов государства, бизнеса и граждан. В условиях современной финансовой системы, где социальные и экономические вызовы становятся все более сложными, данная модель становится особенно актуальной. Это обусловлено тем, что модель позволяет сбалансировать потребности всех участников бюджетного процесса и способствует формированию долгосрочных отношений доверия между основными субъектами – государством, бизнесом и гражданским обществом.

Данная модель занимает поистине стратегическую позицию, обеспечивая переход от традиционного административного подхода к управлению бюджетом к более открытой системе, ориентированной на совместное принятие решений.

В свою очередь гармонизация интересов в рамках этой модели открывает возможности для эффективного распределения ресурсов, минимизации социальных конфликтов и оптимизации взаимодействия между различными секторами экономики.

Государство выполняет ключевую роль в формировании и утверждении бюджета, учитывая интересы как общества, так и бизнеса, что требует сбалансированного подхода к приоритетам различных социальных и экономических групп. Будучи центральным субъектом бюджетных отношений, государство также обеспечивает создание нормативно-правовой базы, регулирующей бюджетный процесс, а также разрабатывает страте-

гии, направленные на достижение долгосрочного устойчивого развития.

Одной из ключевых функций государства является обеспечение прозрачности бюджетного процесса, что охватывает открытость на всех этапах – от планирования и распределения до исполнения бюджетных ресурсов. Прозрачность является основой формирования доверия со стороны граждан и бизнеса, поскольку она способствует минимизации коррупционных рисков, улучшению эффективности использования бюджетных средств и укреплению общественного контроля. Это достигается путем внедрения современных цифровых технологий, публикации бюджетных отчетов, организации общественных слушаний и обеспечения свободного доступа к информации.

Эффективное распределение ресурсов является одной из ключевых функций государства в рамках данной модели. Это не только учет потребностей различных групп, но и оценка эффективности использования бюджетных средств, направленных на развитие таких важных сфер, как инфраструктура, здравоохранение, образование, наука и технологии. Такой подход позволяет государству формировать сбалансированный бюджет, который отвечает стратегическим задачам экономического роста и социальной справедливости.

Внедрение мер, направленных на стимулирование социально-экономического развития, представляет собой важнейший аспект бюджетной политики. Государство разрабатывает и реализует программы поддержки бизнеса, стимулируя инвестиции, развитие малого и среднего предпринимательства, а также создание рабочих мест. Кроме того, государственные меры направлены на повышение конкурентоспособности национальной экономики, что включает в себя налоговые льготы, субсидии, государственные закупки и поддержку инновационной деятельности.

Важным аспектом деятельности государства является обеспечение доступности социальных благ и реализация программ, направленных на повышение качества жизни населения. Государство несет ответственность за финансирование социальных сфер, таких как здравоохранение, образование, культура и социальная защита. При этом акцент делается на адресности и эффективности предоставляемых услуг, что позволяет не только удовлетворять базовые потребности населения, но и способствовать формированию социально ориентированного общества.

Таким образом, государство выступает не только в роли координатора и регулятора бюджетных процессов, но и в качестве гаранта социальной стабильности и экономического развития. Его деятельность в рамках концептуальной модели финансового вектора социализации бюджетных отношений направлена на создание условий, способствующих гармонизации интересов общества и бизнеса, что является основой для устойчивого развития и повышения качества жизни граждан.

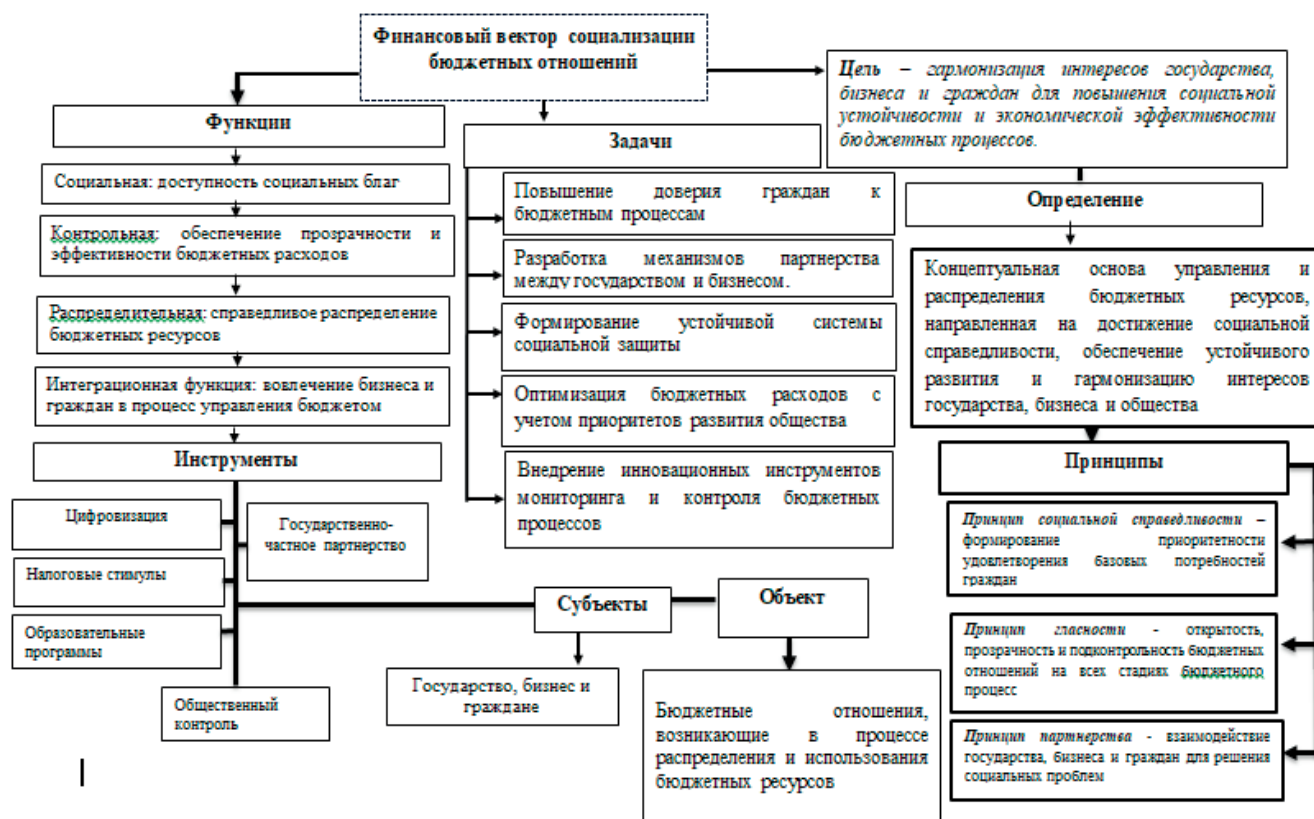


Рис. 1. Концептуальная модель финансового вектора социализации бюджетных отношений

Бизнес, в свою очередь, выполняет ключевую роль в бюджетном процессе, являясь не только источником налоговых поступлений, но и активным участником формирования и реализации бюджетной политики. Его вклад через налоговые выплаты и социальные взносы формирует значительную часть доходной базы государственного бюджета, что обеспечивает финансирование социальных программ, развитие инфраструктуры и выполнение других приоритетных задач. Такой вклад подчеркивает стратегическую важность бизнеса как финансового донора для государственной системы, способствующего поддержанию стабильности экономики.

Взаимодействие бизнеса с государством выходит за рамки простой фискальной роли и включает участие в совместных инициативах, направленных на стимулирование экономического роста и улучшение социально-экономической среды. Бизнес активно вовлечен в реализацию государственных программ, которые включают проекты по модернизации инфраструктуры, развитию приоритетных отраслей и созданию рабочих мест. Участие в таких инициативах позволяет бизнесу не только укреплять свои позиции в экономике, но и вносить значимый вклад в улучшение условий жизни населения, создавая базу для долгосрочного партнерства с государством.

Особое значение имеет участие бизнеса в формировании бюджетной политики через такие инструменты, как консультации, общественные слушания и публичные дискуссии. Такие механизмы

дают возможность бизнесу представлять свои интересы, предлагать конструктивные решения и вносить свой вклад в повышение эффективности бюджетного процесса. Это взаимодействие способствует формированию более сбалансированной и прозрачной бюджетной политики, учитывающей реальные потребности экономических субъектов. Одновременно это повышает уровень интеграции бизнеса в бюджетные отношения, формируя у него ответственность за реализацию поставленных социально-экономических целей.

Важным аспектом деятельности бизнеса в рамках данной модели является его роль в стимулировании инноваций, создании новых рабочих мест и развитии предпринимательства. Государство, в свою очередь, оказывает поддержку бизнесу, предоставляя налоговые льготы, субсидии, доступ к государственным закупкам и возможности участия в инвестиционных программах. Такое взаимодействие создает условия для повышения конкурентоспособности экономики, увеличения объемов производства и экспорта, а также улучшения инвестиционного климата.

Кроме того, бизнес играет значимую роль в социальной сфере, реализуя программы корпоративной социальной ответственности. Эти программы направлены на поддержку местных сообществ, финансирование образовательных и культурных проектов, а также защиту окружающей среды. В рамках данной модели корпоративная социальная ответственность становится важным элементом гармонизации интересов бизнеса и общества,

что укрепляет социальную стабильность и доверие к бизнесу со стороны граждан.

Таким образом, бизнес в концептуальной модели финансового вектора социализации бюджетных отношений выступает не только как источник финансирования, но и как активный партнер государства и общества. Его участие в бюджетном процессе, совместных инициативах и социальной политике является важным условием для достижения устойчивого экономического развития, улучшения качества жизни и формирования социально ориентированной экономики.

Граждане играют не менее важную роль в системе бюджетных отношений, выступая не только как потребители государственных услуг, но и как активные участники формирования и контроля бюджетной политики. Выражая свои потребности и ожидания, они влияют на приоритеты распределения бюджетных средств, способствуя учету общественных интересов при планировании расходов. Такое взаимодействие становится особенно значимым в условиях социально ориентированной экономики, где бюджет должен отражать реальные запросы общества, обеспечивая справедливое распределение ресурсов.

Одной из ключевых функций граждан в бюджетных отношениях является их участие в обсуждении бюджета и оценке его выполнения. Участие в общественных слушаниях, дискуссиях, опросах и других формах обратной связи позволяет гражданам не только выражать свои позиции, но и вносить предложения, направленные на повышение эффективности бюджетной политики. Эти механизмы содействуют формированию партнерских отношений между государством и обществом, создавая условия для более открытого бюджетного процесса.

Доступ к информации о бюджетных процессах является важным условием для осуществления гражданами общественного контроля. Открытые данные, регулярная публикация отчетов о формировании и исполнении бюджета, а также использование цифровых технологий для предоставления информации позволяют гражданам отслеживать, насколько эффективно и целесообразно расходуются бюджетные средства. Общественный контроль повышает прозрачность и подотчетность использования ресурсов, минимизируя риски коррупции и нецелевого расходования средств. Кроме того, информированность граждан о бюджетных процессах способствует повышению их финансовой грамотности, что, в свою очередь, усиливает их способность к конструктивному взаимодействию с государством.

Участие граждан в инициативных проектах и программах становится важным механизмом их интеграции в бюджетные отношения. Инициативное бюджетирование, при котором граждане могут предлагать проекты по улучшению городской среды, инфраструктуры, здравоохранения или образования, играет ключевую роль в удовлетворении локальных потребностей. Реализация таких проектов

способствует не только улучшению качества жизни населения, но и укреплению социальной стабильности, так как граждане ощущают свою причастность к изменениям в обществе.

Кроме того, активное участие граждан в бюджетных отношениях способствует повышению доверия к государственным институтам. Когда граждане видят, что их потребности учитываются, а бюджетные средства используются эффективно и прозрачно, это формирует у них позитивное восприятие государственных органов. В результате возрастает социальная сплоченность, укрепляется сотрудничество между государством и обществом, что создает предпосылки для устойчивого развития.

Таким образом, граждане в концептуальной модели финансового вектора социализации бюджетных отношений играют ключевую роль, выступая как инициаторы, контролеры и участники реализации бюджетной политики. Их активное вовлечение в бюджетные процессы является важным условием для повышения эффективности использования бюджетных средств, достижения социальной справедливости и укрепления доверия между обществом, государством и бизнесом.

Процессы взаимодействия между государством, бизнесом и гражданами лежат в основе данной модели и включают механизмы обратной связи, совместные инициативы и обеспечение прозрачности. Обратная связь представляет собой систему сбора предложений и замечаний от бизнеса и общества для учета актуальных потребностей при формировании бюджета. Совместные инициативы создают платформу для обсуждения и разработки программ, которые отражают интересы всех участников бюджетного процесса, способствуя их интеграции и укреплению сотрудничества. Прозрачность бюджетного процесса достигается благодаря обязательной отчетности и доступности информации о распределении и расходовании средств, что увеличивает уровень доверия к государственным институтам.

Принципы, лежащие в основе модели, включают участие, прозрачность и сбалансированность. Участие предполагает вовлеченность всех заинтересованных сторон в бюджетные процессы, прозрачность обеспечивает открытость и подотчетность, а сбалансированность позволяет гармонизировать интересы государства, бизнеса и граждан. Реализация этих принципов способствует эффективному использованию бюджетных ресурсов, достижению устойчивого экономического роста и социальной справедливости.

Таким образом, концептуальная модель финансового вектора социализации бюджетных отношений представляет собой сложную и многокомпонентную систему, которая основывается на принципах гармонизации интересов государства, бизнеса и граждан. Её основная цель заключается в интеграции ключевых субъектов бюджетного процесса для создания устойчивой социально-экономической структуры, обеспечивающей сба-

лансированное взаимодействие участников. Каждая сторона в рамках данной модели выполняет уникальную и значимую роль, формируя целостную систему бюджетных отношений.

В свою очередь реализация данной модели обеспечивает формирование сбалансированной системы бюджетных отношений, способной эффективно реагировать на текущие социально-экономические вызовы, а также ориентированной на долгосрочное устойчивое развитие. Гармонизация интересов участников минимизирует конфликты между ними, укрепляет стабильность общества и создаёт условия для рационального и целенаправленного использования ресурсов.

Особое внимание в модели уделяется улучшению качества жизни населения через справедливое распределение бюджетных средств. Финансирование таких сфер, как здравоохранение, образование и инфраструктура, осуществляется с учётом приоритетных потребностей общества, что делает бюджетную политику более адресной и прозрачной. Использование современных цифровых технологий и усиление обратной связи с населением открывают новые возможности для вовлечения граждан в бюджетные отношения, что, в свою очередь, способствует укреплению доверия к институтам государственной власти.

В этой связи следует подчеркнуть неоспоримую значимость данной модели, которая заключается в её роли как инструмента повышения конкурентоспособности национальной экономики. Взаимодействие государства и бизнеса, основанное на взаимовыгодных условиях, стимулирует инвестиционную активность, развитие предпринимательства и внедрение инноваций. Это создаёт новые рабочие места, способствует увеличению объёмов производства и укреплению экономической базы страны. Взаимная интеграция интересов государства, бизнеса и граждан становится основой для формирования социально ориентированного бюджета, соответствующего требованиям современной экономики и поддерживающего принципы устойчивого развития.

Таким образом, разработка и внедрение концептуальной модели финансового вектора социализации бюджетных отношений имеет фундаментальное значение для достижения сбалансированного социально-экономического развития. Она способствует построению справедливого общества, укреплению доверия между основными участниками бюджетного процесса и формированию условий для долгосрочного экономического роста.

Литература

1. Финансово-кредитный энциклопедический словарь Источник: <http://economics.niv.ru/doc/dictionary/financial-credit/fc/slovar-193-4.htm#zag-263>
2. Омелянович, Л.А. Финансовые инструменты реализации модели экономики предложения / Л.А. Омелянович, Т.Ю. Манжула // Вестник

евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № 1. – EDN AQAQZH.

3. Поляк, Г.Б. Бюджетная система России: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / под ред. Г.Б. Поляка. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 703 с. – (Серия «Золотой фонд российских учебников»). – ISBN 978-5-238-01906-2. – Текст: электронный. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028702>
4. Брайчева, Т.В. Государственные финансы: [регулирование, функции, задачи]: учебное пособие / Т.В. Брайчева. – СПб.: Питер, 2001. – 278 с.
5. Мусатова, А.А. Понятие и структура бюджетных правоотношений / А.А. Мусатова // Вестник молодых ученых Самарского государственного экономического университета. – 2022. – № 2(46). – С. 47–49. – EDN JXFMWY.
6. Гандаров, М.М. Понятие и структура бюджетных правоотношений / М.М. Гандаров // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2022. – № 3–1(66). – С. 121–124. – DOI 10.24412/2500–1000–2022–3–1–121–124. – EDN WOKOUE.
7. Гвасалия, Д.С. Финансовый вектор социализации бюджетных отношений на основе гармонизации интересов государства, бизнеса и граждан / Д.С. Гвасалия // Финансовый контроль и казначейское сопровождение целевых средств: перспективы развития в условиях цифровизации: Материалы II Международной научно-практической конференции, Донецк, 23 октября 2024 года. – Донецк: Издательство ФЛП Кириенко С.Г., 2024. – С. 67–70. – EDN FOUUIC.
8. Омелянович Л.А. Частные инвестиции как источник финансирования проектов государственно-частного партнерства / Л.А. Омелянович, О.Ю. Руденко // Управленческий учет. – 2023. – № 7. – С. 260–266. – DOI 10.25806/uu72023260–266. – EDN SUCEIN.
9. Финансовая глобализация и финансовая безопасность государства в современных условиях / Л.А. Омелянович, Е.В. Беляева, Ю.Л. Верич [и др.]; Под научной редакцией Л.А. Омелянович, О.А. Подкопаева. – Самара: ООО «Поволжская научная корпорация», 2023. – 257 с. – ISBN 978-5-605-03842-9. – EDN UDQTPK. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54226665>

THE FINANCIAL VECTOR OF SOCIALIZATION OF BUDGETARY RELATIONS: THE THEORETICAL ASPECT

Omeljanovich L.A., Gvasalia D.S.

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky

The article examines the theoretical aspect of socialization of budgetary relations through the prism of harmonization of interests of the state, business and citizens. The main focus is on how effective interaction between these three actors contributes to improving fiscal policy and increasing social re-

sponsibility. The mechanisms contributing to the alignment of interests and needs of all parties are analyzed, including practical examples of successful cooperation models. Special attention is paid to the role of civic participation in budget formation and allocation, which creates conditions for fairer and more transparent financial management. In conclusion, questions are raised about the prospects for further research in the field of socialization of budgetary relations in order to achieve sustainable development of society.

Keywords: socialization of budgetary relations, budgetary relations, financial vector, budget, harmonization of interests, government, business, society.

References

1. Financial and Credit Encyclopedic Dictionary Source: <http://economics.niv.ru/doc/dictionary/financial-credit/fc/slovar-193-4.htm#zag-263>
2. Omelyanovich, L.A. Financial instruments for implementing the supply-side economy model / L.A. Omelyanovich, T. Yu. Manzhula // *Bulletin of Eurasian Science*. – 2024. – Vol. 16, No. 1. – EDN AQAQZH.
3. Polyak, G.B. Budget system of Russia: a textbook for university students studying in economic specialties / edited by G.B. Polyak. – 3rd ed., revised. and additional – M.: UNITY-DANA, 2017. – 703 p. – (Series “Golden Fund of Russian Textbooks”). – ISBN 978-5-238-01906-2. – Text: electronic. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028702>
4. Braycheva, TV Public finances: [regulation, functions, tasks]: a tutorial / TV Braycheva. – SPb: Piter, 2001. – 278 p.
5. Musatova, AA Concept and structure of budgetary legal relations / AA Musatova // *Bulletin of young scientists of the Samara State University of Economics*. – 2022. – No. 2 (46). – P. 47–49. – EDN JXFMWY.
6. Gandarov, MM Concept and structure of budgetary legal relations / MM Gandarov // *International journal of humanitarian and natural sciences*. – 2022. – No. 3–1(66). – P. 121–124. – DOI 10.24412/2500–1000–2022–3–1–121–124. – EDN WOKOUE.
7. Gvasalia, D.S. Financial vector of socialization of budgetary relations based on harmonization of interests of the state, business and citizens / D.S. Gvasalia // *Financial control and treasury support of targeted funds: development prospects in the context of digitalization: Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference, Donetsk, October 23, 2024*. – Donetsk: Publishing house of FLP Kiriienko S.G., 2024. – P. 67–70. – EDN FOUUIC.
8. Omelyanovich L.A. Private investment as a source of financing for public-private partnership projects / L.A. Omelyanovich, O. Yu. Rudenok // *Management accounting*. – 2023. – No. 7. – P. 260–266. – DOI 10.25806/uu72023260–266. – EDN SUCEIN.
9. Financial globalization and financial security of the state in modern conditions / L.A. Omelyanovich, E.V. Belyaeva, Yu.L. Verich [et al.]; Under the scientific editorship of L.A. Omelyanovich, O.A. Podkopaeva. – Samara: OOO “Povolzhskaya Nauchnaya Korporatsiya”, 2023. – 257 p. – ISBN 978-5-605-03842-9. – EDN UDQTPK. – Access mode: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54226665>

Международный опыт распределения бюджетных средств на образование и научные исследования

Полянина Ольга Анатольевна,

аспирант кафедры Государственные и муниципальные финансы, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова

E-mail: olga.polyaninaa@gmail.com

В статье проводится глубокий анализ мировых практик планирования расходов федерального бюджета на науку и образование. Рассматриваются подходы стран с развитой экономикой (США, Германия, Япония), развивающихся стран (Китай, Индия) и стран с переходной экономикой (Россия, страны Восточной Европы). Особое внимание уделено механизмам долгосрочного планирования, гибкости бюджетирования и привлечения частного сектора. На основе проведенного анализа предложены конкретные рекомендации для совершенствования бюджетной политики России в области науки и образования.

Ключевые слова: федеральный бюджет, планирование расходов, наука, образование, глобальные подходы, финансирование, стратегии, международный опыт.

Современная практика планирования расходов федерального бюджета на науку и образование основана на механизме долгосрочного планирования, гибкости бюджетирования и привлечения частного сектора [1] при непрерывном совершенствовании бюджетной политики России в области науки и образования [2]. Планирование расходов федерального бюджета на науку и образование представляет собой сложный процесс, требующий учета множества факторов, включая экономические, социальные и технологические аспекты [3]. В условиях глобальной конкуренции за инновации и человеческий капитал государства вынуждены искать эффективные подходы к распределению ресурсов [4]. Цель данной статьи – провести глубокий анализ мировых практик, оценить текущую ситуацию в России и предложить конкретные рекомендации для совершенствования системы бюджетного планирования. Научная новизна исследования заключается в комплексном подходе к изучению механизмов финансирования науки и образования, включая сравнительный анализ успешных моделей различных стран и их адаптацию к российским условиям. Практическая значимость работы состоит в разработке конкретных рекомендаций для повышения эффективности бюджетной политики в России [5].

Система финансирования науки и образования в США характеризуется высокой степенью децентрализации и гибкостью [6]. Она основана на принципах федерализма, где значительная часть полномочий по распределению бюджетных средств передается штатам. Это позволяет учитывать региональные особенности и потребности местного населения. Федеральное правительство сохраняет ключевую роль в финансировании крупных научных проектов, особенно в области фундаментальных исследований. Основным инструментом распределения средств являются конкурсы грантов, проводимые такими организациями, как Национальный научный фонд (NSF) и Национальные институты здоровья (NIH) [7]. Активно развивается модель сотрудничества между государством, университетами и частными компаниями [8]. Стратегические программы, такие как «Инициатива в области искусственного интеллекта» или «Национальная стратегия по квантовым технологиям», разрабатываются на 5–10 лет вперед [9]. США занимают лидирующие позиции в мировых рейтингах научных достижений, что связано с высоким уровнем финансирования (около 2,8% ВВП на науку) и гибкостью системы [10].

Германия демонстрирует уникальную модель интеграции науки, образования и промышленности, которая обеспечивает высокую эффективность использования бюджетных средств. Эта модель осно-

вана на тесном взаимодействии между государством, научно-исследовательскими институтами и частным сектором. Ключевыми организациями являются Общество Фраунгофера (Fraunhofer-Gesellschaft), Общество Макса Планка (Max-Planck-Gesellschaft) и Германский научно-исследовательский центр имени Гельмгольца (Helmholtz Association) [11]. Активно используется модель «двойного образования», которая сочетает теоретическое обучение в учебных заведениях с практической работой на предприятиях [12]. Германия является одним из лидеров в Европе по количеству патентов и научных публикаций. Высокий уровень финансирования (более 3% ВВП) и тесная связь науки с промышленностью обеспечивают быстрое внедрение инноваций в производство [13].

Китайская модель финансирования науки и образования представляет собой пример жесткой централизации, где государство играет доминирующую роль [14]. При этом страна активно инвестирует в развитие технологий будущего, стремясь стать мировым лидером в таких областях, как искусственный интеллект, биотехнологии и квантовые вычисления. Одной из ключевых программ является «Инновации 2030», которая предусматривает создание национальных лабораторий и исследовательских центров мирового уровня [14].

Индия делает акцент на развитие IT-сектора и повышение доступности образования для широких слоев населения. Это достигается за счет государственных программ, таких как «Цифровая Индия», и активного привлечения частных инвестиций. Индия активно развивает цифровые платформы для дистанционного обучения, такие как SWAYAM и NPTEL [15]. Компании, инвестирующие в образование и науку, получают налоговые льготы, что стимулирует частный сектор к участию в развитии этих сфер [16].

В России финансирование науки и образования осуществляется в рамках государственной программы «Научно-технологическое развитие Российской Федерации». Данная программа направлена на реализацию стратегических целей, таких как повышение конкурентоспособности российской науки, развитие цифровых технологий и обеспечение технологического суверенитета страны [17]. Основным механизмом распределения бюджетных средств является централизованная система, где Министерство финансов РФ выделяет ресурсы по утвержденным планам расходов. Такой подход позволяет координировать финансирование на федеральном уровне, однако он имеет ряд ограничений: недостаточная гибкость, бюрократические барьеры и региональные диспропорции. Например, в регионах с низкой экономической активностью уровень финансирования значительно ниже, чем в крупных городах [18].

Несмотря на значительные объемы выделяемых средств, многие исследовательские институты сталкиваются с проблемами из-за жесткой привязки бюджета к конкретным программам и отсутствия средств на текущие нужды. Участие частного сектора в финансировании науки и образования в России остается ограниченным. Хотя государство активно продвигает идею государственно-частного партнерства (ГЧП), на практике этот механизм ра-

ботает недостаточно эффективно [19]. Пример успешного сотрудничества – компания «Яндекс», запустившая образовательные программы в области искусственного интеллекта совместно с ведущими вузами России. Однако такие инициативы остаются скорее исключением [20].

В России существует значительный разрыв между регионами в уровне финансирования науки и образования. Например, в Москве и Санкт-Петербурге сосредоточено большинство исследовательских центров и ведущих вузов, тогда как в других регионах ситуация значительно хуже [21]. Для решения этих проблем необходимо внедрить механизмы перераспределения средств с учетом потребностей каждого региона. Например, можно использовать модель Финляндии, где бюджет распределяется между муниципалитетами на основе численности населения и потребностей каждого региона [22].

Цифровизация становится одним из ключевых направлений развития науки и образования в России. Правительство активно внедряет цифровые платформы для обучения, такие как «Россия – страна возможностей» и «Учи.ру». Однако здесь также есть свои вызовы: технологическое отставание, недостаток компетенций у педагогов, беспрецедентное санкционное давление [23]. Для преодоления этих барьеров важно развивать инфраструктуру, обучать преподавателей и создавать доступные онлайн-ресурсы, как это делается в Индии (например, платформы SWAYAM и NPTEL) [24].

На основе анализа мирового опыта и текущей ситуации в России предлагаются следующие конкретные шаги. Необходимо разработать национальную стратегию финансирования науки и образования до 2035 года с четкими KPI и увязать бюджетное планирование с национальными целями развития, в том числе по регионам [25]. Важно внедрить систему грантов для научных и образовательных проектов, аналогичную NSF в США [26], и создать механизмы оперативного перераспределения средств. Необходимо разработать программы государственно-частного партнерства, предоставить налоговые льготы компаниям, инвестирующим в науку и образование, и активизировать международное сотрудничество. Цифровизация должна стать приоритетным направлением, включая развитие инфраструктуры и создание национальных центров компетенций.

Таким образом, мировой опыт показывает, что успешное планирование расходов на науку и образование требует комплексного подхода, включающего долгосрочное стратегическое планирование, гибкость бюджетирования и активное привлечение частного сектора. Для России важно адаптировать лучшие мировые практики, учитывая национальные особенности и приоритеты.

Литература

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации. – М.: Проспект, 2023.
2. Глазьев С.Ю. Стратегия опережающего развития России в условиях глобальных перемен. – М.: Экономика, 2022.

3. OECD (2021). Education at a Glance 2021: OECD Indicators. – Paris: OECD Publishing.
4. National Science Foundation (2022). Science and Engineering Indicators. – Arlington: NSF.
5. World Bank (2021). World Development Report 2021: Data for Better Lives. – Washington, DC: World Bank.
6. European Commission (2022). Horizon Europe: Strategic Plan 2021–2024. – Brussels: EC.
7. Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology, Japan (2021). White Paper on Education, Culture, Sports, Science and Technology. – Tokyo: MEXT.
8. UNESCO (2020). Global Education Monitoring Report. – Paris: UNESCO.
9. Шаститко А.Е. Экономика знаний: вызовы для России. – М.: Издательский дом ВШЭ, 2021.
10. National Bureau of Statistics of China (2022). China Statistical Yearbook 2022. – Beijing: NBS.
11. Department for Education, UK (2022). Education Spending in England: 2022. – London: Df E.
12. Федеральная служба государственной статистики (2023). Наука и инновации в России. – М.: Росстат.
13. Государственная программа «Научно-технологическое развитие Российской Федерации» (утв. Постановлением Правительства РФ от 29.03.2019 № 377). – М.: Правительство РФ.
14. Рязанов В.Т. Финансовые аспекты развития науки и образования в России. – СПб.: Издательство СПбГУ, 2022.
15. Ministry of Education, Government of India. (2023). Digital India Initiative: Transforming Education through Technology. Retrieved from [digitalindia.gov.in].
16. Fraunhofer-Gesellschaft. Annual Report 2022. – Munich: Fraunhofer, 2022.
17. Max-Planck-Gesellschaft. Research Report 2021–2022. – Munich: MPG, 2022.
18. Helmholtz Association. Strategic Framework 2021–2027. – Berlin: Helmholtz, 2021.
19. Indian Ministry of Education (2022). Annual Report on Digital Education Initiatives. – New Delhi: Ministry of Education.
20. SWAYAM Platform. Impact Assessment Report 2022. – New Delhi: Government of India, 2022.
21. NPTEL. National Programme on Technology Enhanced Learning: Outcomes 2022. – Chennai: IIT Madras, 2022.
22. Finnish Ministry of Education and Culture (2022). Regional Budget Allocation Model. – Helsinki: Ministry of Education and Culture.
23. Российская академия наук (РАН). Отчет о научной деятельности за 2022 год. – М.: РАН, 2023.
24. Яндекс. Образовательные программы в области искусственного интеллекта. – М.: Яндекс, 2022.
25. ШОС. Научно-образовательные инициативы в рамках Шанхайской организации сотрудничества. – Пекин: ШОС, 2022.
26. БРИКС. Программа развития науки и технологий в странах БРИКС. – Нью-Дели: БРИКС, 2022.

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN DISTRIBUTING BUDGET FUNDS FOR EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH

Polyanina O.A.

Plekhanov Russian University of Economics

The article provides an in-depth analysis of global practices in planning federal budget expenditures for science and education. The approaches of economically developed countries (USA, Germany, Japan), developing countries (China, India), and countries with transitional economies (Russia, Eastern Europe) are examined. Special attention is paid to mechanisms of long-term planning, budget flexibility, and private sector involvement. Based on the analysis, specific recommendations are proposed for improving Russia's budget policy in the field of science and education.

Keywords: federal budget, expenditure planning, science, education, global approaches, funding, strategies, international experience.

References

1. Budget Code of the Russian Federation. – Moscow: Prospect, 2023.
2. Glazyev S.Y. Strategy of advanced development of Russia in the conditions of global changes. – М.: Экономика, 2022.
3. OECD (2021). Education at a Glance 2021: OECD Indicators. – Paris: OECD Publishing.
4. National Science Foundation (2022). Science and Engineering Indicators. – Arlington: NSF.
5. World Bank (2021). World Development Report 2021: Data for Better Lives. – Washington, DC: World Bank.
6. European Commission (2022). Horizon Europe: Strategic Plan 2021–2024. – Brussels: EC.
7. Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology, Japan (2021). White Paper on Education, Culture, Sports, Science and Technology. – Tokyo: MEXT.
8. UNESCO (2020). Global Education Monitoring Report. – Paris: UNESCO.
9. Shastitko A.E. Knowledge Economy: Challenges for Russia. – Moscow: Higher School of Economics Publishing House, 2021.
10. National Bureau of Statistics of China (2022). China Statistical Yearbook 2022. – Beijing: NBS.
11. Department for Education, UK (2022). Education Spending in England: 2022. – London: Df E.
12. Federal State Statistics Service (2023). Science and Innovation in Russia. – Moscow: Rosstat.
13. State program "Scientific and technological development of the Russian Federation" (approved by the RF Government Decree of 29.03.2019 № 377). – Moscow: Government of the Russian Federation.
14. Ryazanov V.T. Financial aspects of the development of science and education in Russia. – SPb.: Publishing house of SPbSU, 2022.
15. Ministry of Education, Government of India. (2023). Digital India Initiative: Transforming Education through Technology. Retrieved from [digitalindia.gov.in].
16. Fraunhofer-Gesellschaft. Annual Report 2022. – Munich: Fraunhofer, 2022.
17. Max-Planck-Gesellschaft. Research Report 2021–2022. – Munich: MPG, 2022.
18. Helmholtz Association. Strategic Framework 2021–2027. – Berlin: Helmholtz, 2021.
19. Indian Ministry of Education (2022). Annual Report on Digital Education Initiatives. – New Delhi: Ministry of Education.
20. SWAYAM Platform. Impact Assessment Report 2022. – New Delhi: Government of India, 2022.
21. NPTEL. National Programme on Technology Enhanced Learning: Outcomes 2022. – Chennai: IIT Madras, 2022.
22. Finnish Ministry of Education and Culture (2022). Regional Budget Allocation Model. – Helsinki: Ministry of Education and Culture.
23. Russian Academy of Sciences (RAS). Report on scientific activity for 2022. – М.: РАН, 2023.
24. Yandex. Educational programs in the field of artificial intelligence. – М.: Yandex, 2022.
25. SCO. Scientific and educational initiatives within the framework of the Shanghai Cooperation Organization. – Beijing: SCO, 2022.
26. BRICS. Program for the Development of Science and Technology in the BRICS Countries. – New Delhi: BRICS, 2022.

Путилов Максим Романович,
независимый исследователь
E-mail: maksputilov1031@gmail.com

В статье представлены результаты исследования процесса формирования российского рынка цифровых финансовых активов. Анализ проведен за последние шесть лет в 2019–2025 годах. Исследование предполагает всестороннее изучение теоретических основ функционирования данного сегмента финансового рынка, акцентирование внимания к законодательному регулированию данной области финансовых отношений, а также количественную интерпретацию статистической информации за указанный период.

Ключевые слова: финансовый рынок, цифровые финансовые активы, криптовалюты, рынок цифровых финансовых активов, нормативно-правовое регулирование цифровых финансовых активов.

Введение

Одним из глобальных трендов развития экономических систем стала цифровизация, которая охватила абсолютно все сферы жизни современного общества [1]. Цифровизацию следует воспринимать как объективный, но вместе с тем крайне неоднозначный, противоречивый процесс, последствия которого до конца еще невозможно спрогнозировать и просчитать [2].

Благодаря цифровизации финансовой сферы соответствующим образом модернизируются вполне традиционные продукты и технологии. Так, например, использование на практике все большим числом хозяйствующих субъектов больших объемов данных, технологий искусственного интеллекта и других цифровых технологий стало ключевым фактором оптимизации многих современных бизнес-процессов. В результате постоянно совершенствуется не только отдельные бизнес-процессы, но и весь сектор финансовых услуг [3].

Цифровизация финансовых рынков стала глобальным трендом, который значительно изменяет способы ведения бизнеса и взаимодействия между его участниками. Формирование новой глобальной финансовой архитектуры напрямую связано с поступательным развитием рынка цифровых финансовых активов (далее – ЦФА) как одного из ключевых факторов модернизации экономической структуры страны. Массовое внедрение технологий блокчейна и распределенных реестров в различных отраслях экономики в корне повышает стратегическую значимость ЦФА как инструмента финансового посредничества нового поколения.

В российской экономике наблюдается четкая тенденция к увеличению доли ЦФА в условиях различных нормативных ограничений и негативных внешнеэкономических факторов, сформировавшихся в последние годы, что предопределяет актуальность исследования. Исследовательская проблема заключается в необходимости анализа показателей динамики рынка ЦФА и выявления ключевых тенденций в его динамике.

Целью данного исследования является проведение комплексного, всестороннего, многофакторного анализа динамики российского рынка ЦФА с учетом теоретических и методологических предпосылок, нормативных и правовых инструментов, а также количественных параметров его функционирования.

Для решения поставленной цели в ходе исследования предполагается решение следующих задач: провести анализ теоретических предпосылок и прикладных аспектов, обусловивших распространение ЦФА; раскрыть особенности нормативно-правовой регламентации процедуры выпуска и об-

ращения ЦФА в Российской Федерации; провести статистический анализ современного состояния рынка ЦФА в Российской Федерации и сформулировать выводы и обобщения, касающиеся перспективного его развития в условиях новой – цифровой – реальности.

Цифровые финансовые активы как новый инструмент финансового рынка

Цифровые финансовые активы – новый вид финансовых активов, который появился после массовой оцифровки экономического пространства и изменения модели функционирования финансового рынка. Российское законодательство установило наличие такого вида активов после принятия Федерального закона от 31.07.2020 № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [4].

Согласно действующему российскому законодательству значение содержания ЦФА определяется типом прав, включенных в широкий спектр прав на имущество, таких как денежные требования, права на приобретение акций закрытых акционерных обществ, права на передача долевых ценных бумаг и прав, вытекающих из отношений займа. Они регистрируются, хранятся и передаются только посредством соответствующей инфраструктуры с использованием технологии распределенного реестра, обеспечивающей максимальную открытость операций и противодействие незаконной деятельности.

ЦФА несомненно стали объектом финансовых правоотношений. Особенно сильно это стало проявляться с созданием на основе технологии блокчейн государственных цифровых валют, в частности таких, как цифровой рубль [5]. Следует провести четкое различие между криптовалютами, цифровыми валютами и ЦФА, несмотря на общий с точки зрения применяемой технологии характер инфраструктурной основы. Цифровой рубль, как было ошибочно воспринято на ранних этапах его создания, ни в коем случае не является криптовалютой, которая в свою очередь не имеет никакого отношения к ЦФА (следует также отметить, что криптовалюта на данный момент времени не признается ЦФА в российском праве как платежное средство или инструмент для инвестиций).

ЦФА представлены как более эффективный инструмент для установления прав собственности с существенно сниженными транзакционными издержками, меньшими временными затратами и более простой процедурой регистрации по сравнению с традиционными ценными бумагами. Операции по торговле ЦФА осуществляются только на специальных платформах, зарегистрированных в установленном порядке Центральным банком Российской Федерации в официальном реестре операторов информационных систем [6].

Функциональное назначение цифровых финансов в современной российской финансовой системе многогранно и состоит из инвестиционной стороны,

открывающей новые источники для накопления широкого спектра экономических агентов путем внедрения технологий цифровых платформ; платежно-расчетной стороны, которая на текущий момент времени лишь частично реализована в законодательном порядке; преобразующей стороны, поощряющей процессы технологического реформирования финансов путем внедрения и использования новых передовых цифровых технологий; стимулирующей стороны, иницилирующей реализацию инновационных проектов за счет расширения использования альтернативных источников финансирования [7].

Регулирование ЦФА в Российской Федерации начало формироваться со вступлением в силу упомянутого выше Федерального закона от 31.07.2020 № 259-ФЗ, который установил общие принципы обращения данного вида активов, регламентировал правила выпуска, учета и торговли ЦФА, а также определил правовое положение контрагентов на соответствующем рынке.

Не менее важным по своему значению законодательным актом является Федеральный закон от 02.08.2019 № 259-ФЗ «О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», который регулирует оборот цифровых прав на полезную информацию, ограничивая возможность их выпуска и торговли ими единственными инвестиционными платформами, уполномоченными Банком России. Существенное значение для нормативной правовой базы имеет также поправка к Гражданскому кодексу Российской Федерации, благодаря которой цифровые права были включены в предмет гражданско-правовых отношений в соответствии со ст. 128 Гражданского кодекса Российской Федерации, а также в нем появилась соответствующая ст. 141.1 «Цифровые права» [8].

Центральный банк Российской Федерации выступает в качестве центрального регулятора российского рынка ЦФА, осуществляя надзор за операторами информационных систем по эмиссии и обороту ЦФА, обеспечивая актуальность реестра таких операторов, разрабатывая требования к организации деятельности, стабильности и открытости рынка механизмы.

Таким образом, ЦФА являются передовым финансовым инструментом, встроенным в российскую финансовую структуру, с официально установленным правовым статусом и механизмом обращения, регулируемым государством, что открывает перед сообществом инвесторов и эмитентами многообещающие перспективы для поступательного развития цифровой экономики и финансового и технологического сектора государства.

Особенности становления рынка цифровых финансовых активов в Российской Федерации

Российский рынок ЦФА продемонстрировал положительную динамику развития после законодательного закрепления данного инструмента и сек-

тора финансового рынка с принятием Федерального закона от 31.07.2020 № 259ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

Детальное исследование доступной количественной информации о функционировании рынка ЦФА за период наблюдения с 2019 по 2025 год позволяет выявить доминирующие тенденции в процессе развития данного сектора рынка и дать оценку текущему состоянию соответствующей сферы финансового сектора.

2019–2020 годы стали начальным этапом создания российского внутреннего рынка ЦФА с ограничениями, установленными отсутствием должного правового и нормативного регулирования, что остановило дальнейшее развитие инновационных финансовых инструментов. Только вступивший в силу Федеральный закон № 259ФЗ установил необходимые правовые и институциональные рамки для легальной эмиссии и оборота ЦФА в Российской Федерации [4].

2021 год стал, по сути, первым годом, когда различные юридические лица начали экспериментальную деятельность в области выпуска цифровых финансовых активов. Было реализовано несколько пилотных проектов для проверки осуществимости новых финансовых инструментов и оценки потенциала использования технологий распределенных реестров. Количественные показатели оборота рынка в этот период были равны нулю, однако были подготовлены необходимые предпосылки для дальнейшего развития соответствующего сегмента финансового рынка.

2022 год можно отнести к началу формирования полноценного российского рынка ЦФА. Согласно имеющимся статистическим данным, за период с сентября 2022 года по июль 2023 года общий объем выпуска ЦФА в Российской Федерации превысил 20 млрд рублей. На смену благоприятным рыночным тенденциям пришел рост числа зарегистрированных операторов информационных систем и некоторое разнообразие доступных цифровых финансовых инструментов [9].

2023 год ознаменовался усилением темпов роста российского рынка ЦФА. В аналитических материалах агентства АКРА по этому поводу указывается, что общий объем эмиссии ЦФА за указанный период составил около 60 млрд рублей. Рост в сегменте рыночной инфраструктуры был обусловлен увеличением количества зарегистрированных операторов информационных систем [10].

2024 год стал годом, когда отечественный рынок ЦФА, наконец-то, проявился в наиболее явном и осязаемом виде, поскольку были зафиксированы беспрецедентные темпы роста эмиссии, при этом объем ЦФА превысил уровень предыдущего года более чем в четыре раза и достиг 150 млрд рублей [11]. Некоторые источники указывают на еще более сильный рост соответствующего показателя до уровня 346,5 млрд рублей, т.е. в шесть раз

были превышены количественные показатели за 2023 год [10].

Оборот рынка ЦФА продемонстрировал экспоненциальный рост благодаря совокупному влиянию нескольких факторов, таких как рост числа эмитентов, расширение спектра предлагаемых ЦФА и повышение уровня институционального доверия инвестиционного сообщества к инновационным финансовым инструментам.

По состоянию на февраль 2025 года объем инвестиций россиян в ЦФА составил 159 млрд рублей, что является самым высоким показателем за всю историю и вчетверо превышает показатель прошлого года. Экстраполяция текущей тенденции позволяет прогнозировать сохранение устойчивой положительной динамики на рынке ЦФА с учетом долгосрочных планов по расширению использования цифровых финансовых инструментов в других отраслях отечественной экономики [12].

Наиболее значимыми достижениями в развитии отечественного рынка ЦФА являются действия по выпуску ПАО «Ростелеком» на сумму 1 млрд рублей, а также пилотный проект Wildberries по выпуску малыми и средними предприятиями ЦФА под залог недвижимости с привлечением управляющего залоговым имуществом компании Wildberries, первый выпуск ЦФА, обеспеченных драгоценными и цветными металлами дочерней компанией корпорации «Норильский никель», легализация использования ЦФА в системе трансграничных расчетов, а также расширение функциональности данного инструментария на зарубежные рынки [10].

Объем выпущенных ЦФА продолжает значительный рост за последние 2 года (рис. 1). Российский рынок цифровых финансовых инструментов за последнее время добился впечатляющих успехов и превратился в крупный сектор российского финансового сектора. На данный момент он достиг очень большого размера капитала, поскольку в прошлом году стоимость цифровых финансовых инструментов в общей сложности не приблизилась к 100 млрд рублей при примерно 300 выпусках. За календарный год был совершен исторический скачок до 550 млрд рублей, что в семь раз больше, чем за предыдущий период, а объем выпуска за два с половиной года существования сектора составил 1200 млрд рублей [13].

Общая капитализация цифровых финансовых инструментов, находящихся в обращении, составляет 242 млрд рублей, при этом наблюдается историческая активизация вторичного рынка, о чем свидетельствуют официальные данные Центрального банка Российской Федерации: оборот цифровых финансовых инструментов на вторичном рынке продемонстрировал взрывную динамику со скромных 0,24 млрд рублей во втором квартале квартале 2024 года до 29,1 млрд рублей в третьем квартале того же года [13].

Менеджмент крупнейших банковских институтов по-прежнему доминирует в выпуске ЦФА, причем 57% от общего объема сосредоточено в двух ведущих организациях – Альфа-Банке и ВТБ. Кон-

центрация также очевидна на уровне операционной платформы: несмотря на удвоенное количество операторов информационных систем (до 14), почти 85% от общего объема размещений в 2024 году было осуществлено через три ведущие платформы: «АToken» Альфа-Банка (60%), «Masterchain» (20%), сервис «Токеон», входящий в группу Промсвязьбанка (5%) [13].

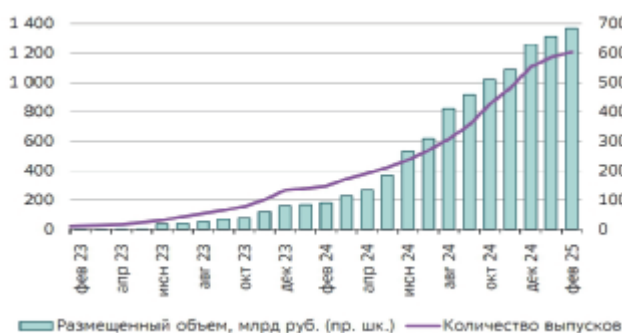


Рис. 1. Объем выпущенных ЦФА накопленным итогом, млрд руб. [13]

Структура ЦФА, находящихся в обращении, характеризуется доминированием долговых инструментов с долей рынка 98%, в то время как индексные и гибридные ЦФА демонстрируют определенную неоднородность форм. Финансовый рынок наводнен цифровыми активами в виде денежных требований, основанных на долевыми ценными бумагами или портфелях, привязанных к котировкам публичных активов, которые связаны с банковским кредитованием и финансированием проектов.

Наибольшая доля рынка цифровых финансовых инструментов (77%, или 23,5 млрд рублей) состоит из инструментов с акциями ПАО «Норильский никель», выпущенных в рамках программы стимулирования сотрудников, которая стартовала весной 2023 года, когда руководство эмитента планировало выделить до 6 млрд рублей на обратный выкуп акций для реализации этой программы. В прошлом году «Норильский никель» произвел первые выплаты дивидендов держателям этих цифровых финансовых инструментов [13].

Анализ формирующихся тенденций на финансовых рынках в целом и сегменте ЦФА в частности позволяет прогнозировать появление и распространение новых инструментов с интересными характеристиками. Так, например, можно ожидать формирование на финансовом рынке сегмента финансовых ESG-продуктов, иначе говоря, ЦФА устойчивого развития. Развитие так называемой зеленой экономики и инструментов «зеленого финансирования» невозможно без формирования особой финансовой системы, способствующей привлечению «зеленых» инвестиций для обеспечения сбалансированного и устойчивого роста [14]. Важно учитывать, что интерес индивидуальных и институциональных инвесторов к ответственному инвестированию, учитывающему факторы ESG, постоянно растет. Сегодня появляется новое поколение инвесторов, которые оценивают нефинансовые последствия своих инвестиционных решений в совокупности с традиционными факторами риска и доходности [15].

В 2024 году на российском рынке впервые были выпущены ЦФА, средства от которых направлялись на возмещение затрат на строительство энергоэффективных многоквартирных жилищных домов. Принимая во внимание растущий интерес к устойчивым инвестициям и необходимость финансирования экологически чистых инициатив, ЦФА могут стать действенным и эффективным инструментом для реализации зеленых проектов, способствуя тем самым созданию более устойчивого мира.

Заключение

Основываясь на результатах проведенного исследования, можно сделать следующие выводы и обобщения. Российский рынок ЦФА демонстрирует признаки активного роста, но в то же время он сталкивается с целым рядом существенных проблем, решение которых необходимо для нормального его функционирования в интересах долгосрочного и устойчивого развития экономики.

Наиболее острые проблемы первоначального этапа развития, которые проявились в нерегулируемом законодательном пространстве, значительном ограничении инвестиционных возможностей для людей, отсутствии официально установленной фундаментальной технологической инфраструктуры и возросших угрозах кибербезопасности, должны быть устранены как можно скорее путем системных преобразований в сфере регулирования.

Нужно иметь в виду то, что ЦФА, несомненно, несут в себе также определенные риски. В этой связи вопрос надлежащего их правового регулирования, в том числе в рамках финансовых правоотношений, имеет высокую значимость.

В целом, по нашему мнению, перспективы рынка ЦФА огромны, что обеспечивается постоянным совершенствованием нормативно-правовой базы, принципиальным открытием рынка для розничных инвесторов и созданием развитой инфраструктурной базы с поддержкой передовых технологий информационной безопасности.

Литература

1. Агаджанян С.А., Маковецкая Е.Н., Маковецкий М.Ю. Цифровизация банковской сферы: современные тенденции, проблемы, перспективы // Бюллетень транспортной информации. – 2021. – № 9 (315). – С. 10–20.
2. Маковецкий М.Ю., Рудаков Д.В. Особенности становления российского менеджмента // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2021. – № 1 (36). – С. 79–86.
3. Ниязбекова Ш.У., Иванова О.С. Развитие Fin-Tech и Big Data в финансовой сфере: особенности, проблемы, возможности // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2020. – № 1 (32). – С. 30–36.

4. Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – URL: <https://base.garant.ru/74451466/> (дата обращения: 14.03.2025).
5. Тагиев Г.Х. Цифровые финансовые активы как объект финансовых правоотношений // Столыпинский вестник. – 2023. – № 11. [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovyye-finansovyye-aktivy-kak-obekt-finansovykh-pravoootnosheniyy> (дата обращения: 14.03.2025).
6. Алексей В.Т. Классификация цифровых финансовых активов и их идентификация в финансовой отчетности // Аудиторские ведомости. – 2022. – № 1. [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-tsifrovyyh-finansovykh-aktivov-i-ih-identifikatsiya-v-finansovoy-otchetnosti> (дата обращения: 14.03.2025).
7. Станкевич В.С., Власов А.В. Обзор цифровых активов. Тенденции развития цифровых финансовых активов в РФ и прогноз развития // Russian Journal of Economics and Law. – 2024. – № 2. [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obzor-tsifrovyyh-aktivov-tendentsii-razvitiya-tsifrovyyh-finansovykh-aktivov-v-rf-i-prognoz-razvitiya> (дата обращения: 14.03.2025).
8. Дорофеев В.А. Регулирование цифровых финансовых активов в России и за рубежом // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2023. – № 6. [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regulirovanie-tsifrovyyh-finansovykh-aktivov-v-rossii-i-za-rubezhom> (дата обращения: 14.03.2025).
9. Новое золото. Цифровое будущее финансовых активов. [Электронный ресурс]. // URL: <https://tedo.ru/digital-financial-assets> (дата обращения: 14.03.2025).
10. Цифровые финансовые активы в России. [Электронный ресурс]. – URL: tadviser.ru (дата обращения: 14.03.2025).
11. Российский рынок цифровых финансовых активов вырос в четыре раза. [Электронный ресурс]. – URL: <https://1prime.ru/20250128/gynok-854482446.html> (дата обращения: 14.03.2025).
12. Россияне в четыре раза увеличили инвестиции в цифровые активы. [Электронный ресурс]. – URL: <https://iz.ru/1841977/2025-02-20/rossiane-v-cetyre-raza-uvelicili-investicii-v-cifrovyye-aktivy> (дата обращения: 14.03.2025).
13. Объем ЦФА вырос до 684 млрд руб. Главное из отчета «Сбера». [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.rbc.ru/crypto/news/67bc5afa9a7947ab102a475a> (дата обращения: 21.03.2025).
14. Варавин Е.В., Маковецкий М.Ю., Комарова А.С. Проблемы обеспечения перехода

к экономике замкнутого цикла // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2022. – № 1 (40). – С. 42–51.

15. Артемьев Н.В., Маковецкий М.Ю., Пятанов И.А. Основные подходы к принятию ответственных инвестиционных решений в рамках профессионального управления финансовыми активами клиентов // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2022. – № 3 (42). – С. 24–31.

DYNAMICS OF THE DIGITAL FINANCIAL ASSETS MARKET IN THE RUSSIAN FEDERATION

Putilov M.R.

Independent researcher

The article presents the results of a study of the formation of the Russian digital financial assets market. The analysis was carried out over the last six years in 2019–2025. The study involves a comprehensive study of the theoretical foundations of the functioning of this segment of the financial market, focusing on the legislative regulation of this area of financial relations, as well as a quantitative interpretation of statistical information for the specified period.

Keywords: financial market, digital financial assets, cryptocurrencies, digital financial assets market, regulatory and legal regulation of digital financial assets.

References

1. Agadzhanian S.A., Makovetskaya E.N., Makovetsky M. Yu. Digitalization of the banking sector: current trends, problems, prospects // Bulletin of transport information. – 2021. – № 9 (315). – P. 10–20.
2. Makovetsky M.Yu., Rudakov D.V. Features of the formation of Russian management // Bulletin of Moscow Witte University. Series 1: Economics and Management. – 2021. – № 1 (36). – P. 79–86.
3. Niyazbekova Sh.U., Ivanova O.S. Development of FinTech and Big Data in the financial sector: features, problems, opportunities // Bulletin of Moscow Witte University. Series 1: Economics and Management. – 2020. – № 1 (32). – P. 30–36.
4. Federal Law of July 31, 2020 № 259-FZ «On Digital Financial Assets, Digital Currency and Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation» [Electronic resource]. – URL: <https://base.garant.ru/74451466/> (date of access: 14.03.2025).
5. Tagiev G. Kh. Digital financial assets as an object of financial legal relations // Stolypin Bulletin. 2023. № 11. [Electronic resource]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovyye-finansovyye-aktivy-kak-obekt-finansovykh-pravoootnosheniyy> (date of access: 14.03.2025).
6. Alexey V.T. Classification of digital financial assets and their identification in financial statements // Audit statements. – 2022. – № 1. [Electronic resource]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-tsifrovyyh-finansovykh-aktivov-i-ih-identifikatsiya-v-finansovoy-otchetnosti> (date of access: 14.03.2025).
7. Stankevich V. S., Vlasov A.V. Review of digital assets. Trends in the development of digital financial assets in the Russian Federation and development forecast // Russian Journal of Economics and Law. – 2024. – № 2. [Electronic resource]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obzor-tsifrovyyh-aktivov-tendentsii-razvitiya-tsifrovyyh-finansovykh-aktivov-v-rf-i-prognoz-razvitiya> (date of access: 14.03.2025).
8. Dorofeev V.A. Regulation of digital financial assets in Russia and abroad // Humanities, socio-economic and social sciences. – 2023. – № 6. [Electronic resource]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regulirovanie-tsifrovyyh-finansovykh-aktivov-v-rossii-i-za-rubezhom> (date of access: 14.03.2025).
9. New gold. The digital future of financial assets. [Electronic resource]. – URL: <https://tedo.ru/digital-financial-assets> (date of access: 14.03.2025).

10. Digital financial assets in Russia. [Electronic resource]. – URL: tadviser.ru (date of access: 14.03.2025).
11. The Russian digital financial asset market has quadrupled. [Electronic resource]. – URL: <https://1prime.ru/20250128/rynok-854482446.html> (date of access: 14.03.2025).
12. Russians have quadrupled investments in digital assets. [Electronic resource]. – URL: <https://iz.ru/1841977/2025-02-20/rossiane-v-cetyre-raza-uvelicili-investicii-v-cifrovye-aktivy> (date of access: 14.03.2025).
13. The volume of digital financial assets grew to 684 billion rubles. The main points from the Sberbank report. [Electronic resource]. – URL: <https://www.rbc.ru/crypto/news/67bc5a-fa9a7947ab102a475a> (date of access: 21.03.2025).
14. Varavin E.V., Makovetsky M.Yu., Komarova A.S. Problems of ensuring the transition to a closed-loop economy // Bulletin of Moscow Witte University. Series 1: Economics and Management. – 2022. – № 1 (40). – P. 42–51.
15. Artemyev N.V., Makovetsky M.Yu., Pyatanov I.A. Main approaches to making responsible investment decisions within the framework of professional management of clients' financial assets // Bulletin of Moscow Witte University. Series 1: Economics and Management. – 2022. – № 3 (42). – P. 24–31.

Механизм эффективного финансирования малого и среднего бизнеса на примере ИТ-компаний

Пырерко Андрей Алексеевич,

аспирант кафедры финансов, Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики
E-mail: andreipyrerko@mail.ru

В статье рассматривается инструментарий финансирования малого и среднего бизнеса и методов оценки эффективности использования инструментов финансирования ИТ-компаний. Вводится понятие «Цифровой акселератор» и приводится алгоритм оценки его финансовой эффективности. Обоснована стратегия финансирования деятельности МСП в ИТ-отрасли и предложен механизм совершенствования финансирования деятельности ИТ-компаний, который характеризуется универсальностью, упрощенной доступности и постоянном стремлении к непрерывному развитию бизнеса. Данный механизм можно распространить для использования в различных секторах экономики, испытывающих потребность в стимулировании инноваций и повышении эффективности бизнес-процессов. Научная и практическая значимость работы состоит в развитии теоретическо-методических положений по формированию инструментов финансирования МСП, а также разработке предложений (механизма) по эффективному использованию инструментов финансирования МСП.

Ключевые слова: финансирование МСП, механизм финансирования, информационные технологии.

Введение

Текущая экономическая обстановка, определяемая жесткими торговыми барьерами, ростом ключевых ставок ЦБ РФ и общей неустойчивостью экономической среды, актуализирует задачу поиска эффективных источников финансирования малого и среднего предпринимательства (МСП), в особенности в сфере информационных технологий (ИТ) как отрасли, определяющей развитие всей социально-экономической сферы в целом. В нашем исследовании предложен механизм финансирования МСП «Цифровой акселератор», в котором использованы внешние и внутренние инструменты финансирования, соответствующие потребностям ИТ компаний на всех этапах их развития. Следует указать, что бизнес, направленный на развитие цифровых технологий характеризуется следующими особенностями:

Во-первых, финансовые показатели данных компаний в значительной степени зависят от нематериальных активов: патентов, программного обеспечения и клиентских связей, что усложняет оценку и использование обеспечения для заимствования. Во-вторых, динамичная и быстро меняющаяся природа ИТ-сферы, а также стремительное развитие и моральный износ технологий требуют совершенствования финансовых механизмов, способных обеспечить гибкость и адаптивность. В-третьих, многие ИТ-компании ведут интегрированы в мировые рынки, что усложняет управление рисками и требует внимания к волатильности валют.

Методология

Малый и средний бизнес (МСП) жизненно важен для современной российской экономики, являясь движущей силой как экономического прогресса, так и инновационных решений. В настоящее время на долю малого и среднего бизнеса приходится более 20% совокупного валового внутреннего продукта (ВВП) России, что свидетельствует об их значимости как фундаментального компонента национальной экономики.

В процессе исследования использованы следующие методы: теоретический анализ, статистический анализ, сравнительный анализ, экспертные оценки.

Результаты

Управление финансовой устойчивостью МСП, особенно в области современного ИТ-бизнеса, представляет собой сложный механизм, требующий ста-

бильного и адаптивного подходов, направленных на адаптацию к постоянно меняющейся экономической среде.

В работе рассмотрены управленческие аспекты ИТ-компаний, которая специализируется на автоматизации и оптимизации бизнес-процессов с помощью искусственного интеллекта (AI-RPA).

Предлагаемый механизм основан на разработке совокупности унифицированных критериев для оценки деятельности ИТ-бизнеса, которые в дальнейшем будут использоваться как важный элемент оценки кредитоспособности. Этот механизм позволит не только выявить финансовую устойчивость компании, но и оценить ее право на участие в различных программах финансирования. К совокупности критериев относятся как общие инструменты финансирования, так и нормативные акты Корпорации малого и среднего бизнеса, а также возможности получения грантов. Результаты оценки критериев соответствия в работе представлены в табличном виде с четким указанием контрольных показателей и ссылками на соответствующие правовые рамки [8].

Оценка бизнеса учитывает следующие категории критериев: финансовое состояние, эффективность деятельности, инновационный потенциал, вклад в общество, а также соответствие условиям программы финансирования.

После определения единых критериев и оценки соответствия, данный механизм можно применить к деятельности ИТ-компаний. Результаты анализа финансовой деятельности, вкупе с оценкой по установленным критериям, дают возможность сделать выводы о доступных для нее вариантах финансирования.

В результате детального анализа финансовых и операционных данных рассматриваемой компании, а также оценки их соответствия требованиям к финансированию, был выявлен перечень потенциально привлекательных финансовых инструментов. Каждый из них характеризуется собственными достоинствами и недостатками.

Для увеличения ясности и упрощения процесса принятия взвешенных решений, целесообразно проводить оценку вклада каждого инструмента, ориентируясь на конкретные финансовые показатели и общие стратегические задачи бизнеса.

Грант на разработку нового программного обеспечения: приоритет – инновации

Представим сценарий: исследуемая ИТ-компания разрабатывает инновационный программный продукт. Его цель – улучшить ведение бухгалтерии в МСП, включая электронный документооборот, а также автоматизация процесса отправки налоговой отчетности.

Затраты на разработку (формула 1, формула 2, формула 3):

$$\begin{aligned} \text{Затраты на разработку (6 человек} \times \\ 12 \text{ месяцев} \times 200\,000 \text{ руб./месяц)} = \end{aligned} \quad (1)$$

$$14\,400\,000 \text{ руб.,}$$

$$\begin{aligned} \text{Аренда офисного помещения (12 месяцев} \\ \times 100\,000 \text{ руб./месяц)} = 1\,200\,000 \text{ руб.,} \end{aligned} \quad (2)$$

$$\begin{aligned} \text{Сумма отчислений в социальные фонды} = \\ 14\,400\,000 \text{ руб.} \times 0,3 = 4\,320\,000 \text{ руб.,} \end{aligned} \quad (3)$$

Приобретение оборудования и лицензионного программного обеспечения 2 000 000 руб.

Маркетинговые расходы 500 000 руб.

Прочие расходы (консультации, обучение) 300 000 руб.

Итого: 22 720 000 руб.

Потенциальные выгоды (при условии успешной реализации проекта) (формула 4):

$$\begin{aligned} \text{Увеличение клиентской базы (оценка при-} \\ \text{роста клиентов: } 200 \times \text{средний доход с кли-} \end{aligned} \quad (4)$$

$$\text{ента } 50\,000 \text{ руб./год)} = 10\,000\,000 \text{ руб./год,}$$

Экономия на внутренних издержках (автоматизация процессов) 2 000 000 руб./год.

Продажа лицензий и подписок на программное обеспечение (оценка) 5 000 000 руб./год.

Итого: 17 000 000 руб./год

Для разработки инновационного программного обеспечения требуется произвести анализ рисков и возможностей, представленных в таблице 1.

Таблица 1. Риски и возможности гранта на разработку нового программного обеспечения

Фактор	Возможность	Риск
Инновационность проекта	Соответствие требованиям грантодателя, получение финансирования, повышение конкурентоспособности	Недостаточная уникальность, отказ в финансировании, сложность реализации
Социальная значимость	Положительное влияние на развитие малого бизнеса, повышение доступности бухгалтерских услуг, улучшение имиджа компании	Низкий интерес со стороны целевой аудитории, ограниченное применение
Техническая реализация	Создание эффективного и удобного продукта, привлечение новых клиентов, увеличение прибыли	Технические сложности, задержки в разработке, превышение бюджета, низкое качество продукта
Коммерциализация проекта	Быстрое внедрение на рынок, получение прибыли, расширение бизнеса	Низкий спрос, высокая конкуренция, необходимость дополнительных инвестиций в маркетинг
Юридические аспекты	Защита интеллектуальной собственности, отсутствие претензий со стороны третьих лиц	Нарушение авторских прав, судебные разбирательства

Таблица составлена автором.

Таким образом, получение гранта на разработку инновационного программного обеспечения открывает перспективы для обеспечения стабильного роста, реализации стратегических задач и увеличения конкурентоспособности на рынке [7, с. 247].

Выгодная кредитная программа Корпорации МСП: расширение возможностей малого и среднего бизнеса

Допустим, исследуемая ИТ-компания планирует расширить свои офисные помещения. Это необходимо для размещения большего числа сотрудников, а также для более качественного обслуживания расширяющейся клиентской базы.

Предварительная оценка потребностей и возможностей:

- Необходимая сумма кредита: 5 000 000 руб.
- Срок кредитования: 5 лет (60 месяцев).
- Процентная ставка (льготная): 8% годовых.
- Ежемесячный платеж (ориентировочно): 101 384 руб.
- Общая сумма выплаты: 6 083 040 руб.
- Переплата по кредиту: 1 083 040 руб.

Оценка кредитоспособности исследуемой ИТ-компания представлен в таблице 2.

Таблица 2. Оценка кредитоспособности исследуемой ИТ-компания

Показатель	Значение	Комментарий
Выручка за 2023 год	2 555 000 руб.	Достаточная для покрытия ежемесячных платежей по кредиту.
Чистая прибыль за 2023 год	716 000 руб.	Положительный показатель, подтверждающий финансовую устойчивость компании.
Соотношение заемных и собственных средств	отсутствуют заемные средства	Умеренный уровень за-кредитованности.
Наличие залогового имущества	Офисное помеще-ние (оценка: 8 000 000 руб.)	Обеспечивает дополни-тельную гарантию для кредитора.
Кредитная исто-рия	Положительная	Подтверждает своевре-менное исполнение фи-нансовых обязательств в прошлом.

Таблица составлена автором.

Представленные результаты указывают на то, что исследуемая ИТ-компания демонстрирует ответственное отношение к долговым обязательствам и характеризуется стабильным финансовым состоянием. Комбинация их возможностей по получению прибыли, высокая рентабельность, наличие активов, пригодных для обеспечения, а также история финансово ответственного поведения позволяет говорить об умеренном кредитном риске.

Преимущества и недостатки кредитной программы Корпорации МСП описаны в таблице 3.

Таблица 3. Преимущества и недостатки программы Корпорации МСП

Преимущества	Недостатки
Возможность развития бизнеса, рост финансовой отдачи и получение значительного преимущества в конкурентной борьбе.	Риск увеличения процентных ставок со временем, потенциальное уменьшение прибыльности и вероятность трудностей с движением денежных средств.

Таблица составлена автором.

Рекомендуется воспользоваться льготным кредитом Корпорации МСП, но только в том случае, если компания демонстрирует устойчивое финансовое положение и подробный бизнес-план, в котором разъясняются цели использования кредита.

Следует подчеркнуть, что практический подход к привлечению финансирования предполагает использование внутренних резервов в целях частичного финансирования проектов и сохранения финансовой независимости. Применительно к исследуемой ИТ-компания оперативно доступные ресурсы могут быть использованы для покрытия текущих операционных потребностей, включая выплату заработной платы сотрудникам и погашение краткосрочных обязательств, а также для финансовой поддержки проектов, финансируемых грантами или схемами льготного кредитования.

Анализ доступных собственных средств:

Денежные средства на расчетном счете: 500 000 руб.

Резервный фонд: 200 000 руб.

Итого доступных собственных средств: 2 200 000 руб.

Преимущества использования капитала исследуемой ИТ-компания показаны в таблице 4.

Таблица 4. Преимущества и недостатки использования капитала исследуемой ИТ-компания

Преимущества	Недостатки
Позволяет исключить необходимость выплаты процентов и соблюдения жестких графиков платежей.	Ограничивает общий объем капитала, который доступен для ведения бизнеса и реализации проектов
Предоставляет свободу в управлении ресурсами и формировании стратегических планов.	Способно потенциально уменьшить краткосрочную ликвидность организации
Улучшает финансовое положение и независимость компании	

Таблица составлена автором.

Таким образом, для компании внутреннее финансирование выступает центральным элементом общей финансовой стратегии. Его реализация приобретает критическое значение, в особенности наряду с иными способами привлечения капитала.

Традиционное банковское финансирование: альтернативный источник капитала

Стандартный банковский кредит следует рассматривать как дополнительный источник финансирования.

Для ИТ-компания исследуемой ИТ-компания, специализирующейся на автоматизации и улучшении бизнес-процессов с использованием искусственного интеллекта (ИИ), рекомендуется следующая стратегия финансирования: комбинирование различных методов и подходов, нацеленных на снижение административных расходов и оптимизацию вероятности успеха.

Нами был разработан интегрированный механизм под названием «Цифровой акселератор». Этот механизм представляет собой специализированную программу, разработанную для поддержки ИТ бизнеса в создании инструментов на основе ИИ, для оптимизации организационных рабочих процессов. Эта программа выступает в роли ключевого элемента, предлагая данным компаниям различные возможности финансирования и предоставляя специализированные консультации на протяжении всего процесса их развития.

Механизм «Цифровой акселератор» содержит три этапа:

Этап 1: предварительная акселерация (финансовые премии). Этап начинается с организации конкурса, в ходе которого компании, вошедшие в список, получают возможность получить финансовую премию. Данное финансирование открывает им доступ к разработке эффективного механизма реализации своего предложения.

Этап 2: акселерация (льготное заимствование и вливание капитала). После успешной презентации своего механизма компании переходят к этапу акселерации. Инициатива предоставляет помощь в получении выгодных займов от дочерних финансовых институтов, основная деятельность которых сосредоточена на финансировании инновационных проектов.

Этап 3: масштабирование (совместное заимствование и публичное размещение акций/слияние). Компании, достигшие стабильного роста и прибыльности, открывают для себя дверь к следующей стадии – масштабированию. На данном этапе им предоставляется возможность использования механизма синдицированного кредитования. Суть его заключается в том, что множество финансовых организаций консолидируют свои средства, чтобы поддержать реализацию крупных, амбициозных проектов. Далее, этот инструмент способствует подготовке таких компаний к двум основным стратегическим опциям: выходу на публичное размещение акций (IPO) или заключению стратегического слияния.

Ключевой особенностью данного механизма является функция инициативы. Именно она ру-

ководит процессом привлечения капитала, делая более простым взаимодействие с финансовыми институтами. Помимо этого, она предоставляет специализированную поддержку на всех стадиях становления компании.

Механизм «Цифровой акселератор», включающий этапы предварительной акселерации, акселерации и масштабирования, содержит полную архитектуру для финансирования ИТ-проектов.

Прежде чем приступить к интеграции, требуется провести перспективную оценку этих потенциальных проблем. Рассмотрим более подробно риски по этапам механизма «Цифровой акселератор»:

1. Преакселерация: фаза, предшествующая ускорению, которая характеризуется повышенной уязвимостью к возможной остановке проекта.
2. Акселерация: на этапе акселерации бизнес часто сталкивается с проблемой дефицита финансовых ресурсов, что может помешать их запланированному расширению.
3. Масштабирование: на этапе масштабирования компании могут столкнуться с потенциальными трудностями при получении синдицированного кредита.

В заключение, проведенная оценка рисков, структурированная по отдельным этапам механизма цифрового акселератора, подчеркивает необходимость учитывать целый комплекс факторов.

Несмотря на присущие ИТ-бизнесу трудности, интеграция механизма «Цифровой акселератор» обладает следующие преимущества:

1. Повышенная финансовая адаптивность.
2. Ускоренное развитие.
3. Повышенная привлекательность для инвесторов.
4. Устраненные недостатки.
5. Возможность получить консультацию эксперта.

Представим, исследуемый ИТ-бизнес рассматривает интеграцию механизма «Цифровой акселератор». В таблице 5 отражен расчет финансовых показателей на каждом этапе.

Таблица 5. Расчет финансовых показателей по этапам в исследуемой ИТ-компании

Этап	Источник финансирования	Объем финансирования (тыс.р.)	Цель финансирования	Ожидаемый результат
Преакселерация	Грант	500	Разработка прототипа, тестирование гипотез, формирование команды.	Создание рабочего прототипа, подтверждение жизнеспособности идеи, формирование ключевой команды.
Акселерация	Льготный кредит	2 000	Масштабирование разработки, маркетинг и продажи, расширение команды.	Выход на рынок, привлечение первых клиентов, увеличение выручки.
Акселерация	Инвестиции	3 000	Дальнейшее масштабирование, разработка новых продуктов, расширение географии продаж.	Увеличение доли рынка, рост выручки и прибыли, повышение инвестиционной привлекательности.
Масштабирование	Синдицированный кредит	10 000	Глобальная экспансия, приобретение других компаний, выход на новые рынки.	Увеличение капитализации компании, выход на IPO/продажа стратегическому инвестору.

Таблица составлена автором.

Представленные данные демонстрируют динамику финансирования проекта, начиная с предварительных грантов до приобретения и переходя к совместным займам в ходе масштабного расширения.

Расчет ROI на этапе акселерации (формула 4):

$$\text{ROI} = (\text{Прибыль от инвестиций} - \text{Стоимость инвестиций}) / \text{Стоимость инвестиций} \times 100\%, \quad (4)$$

Если инвестиции на этапе акселерации составили 3 000 тыс. руб., а прибыль через 2 года составила 5 000 тыс. руб., то ROI будет равен (формула 5):

$$\text{ROI} = (5000 - 3000) / 3000 \times 100\% = 66.67\%, \quad (5)$$

Несмотря на внушительный потенциал, данный механизм генерирует угрозы, требующие пристального исследования и мер по их минимизации.

Для углубленной оценки рисков целесообразно задействовать количественные методы, например, анализ чувствительности, сценарный анализ и моделирование Монте-Карло. Проанализируем кредитный риск на этапе акселерации.

Предположим, что МСП получило кредит в размере 1 млн руб. под 10% годовых на 5 лет. Ежегодные выплаты по кредиту составят примерно 263 800 руб. Для оценки кредитного риска необходимо оценить вероятность дефолта МСП.

Предположим, что, проведя анализ финансовой отчетности и изучив рыночные данные, мы определили вероятность дефолта МСП в течение 5 лет как 15%. Следует подчеркнуть, что данная вероятность может быть рассчитана, основываясь на исторических сведениях о дефолтах МСП в аналогичном секторе экономики.

Ожидаемые убытки от дефолта (Expected Loss, EL) можно рассчитать по формуле 6:

$$\text{EL} = \text{Probability of Default (PD)} \times \text{Loss Given Default (LGD)} \times \text{Exposure at Default (EAD)}, \quad (6)$$

где PD – вероятность дефолта (15%);

LGD – потери при дефолте (допустим, 50%, т.е. кредитор вернет только половину суммы кредита);

EAD – сумма задолженности на момент дефолта (в среднем, 1 миллион рублей).

Тогда (формула 7):

$$\text{EL} = 0,15 \times 0,50 \times 1\,000\,000 = 75\,000 \text{ руб.}, \quad (7)$$

Следовательно, прогнозируемые потери от дефолта конкретного МСП достигают 75 000 рублей. Данную величину уместно применять для оценки совокупного кредитного риска всего кредитного портфеля МСП, а также для расчета оптимального размера резервов.

Выводы

Таким образом, разработанный механизм «Цифровой акселератор» заключается в хорошо организованном и эффективном методе продвижения инноваций, способствующем трансформации стартапов из концепции в успешный бизнес.

Более того, механизм «Цифровой акселератор» можно рассматривать как прочную финансовую систему, специально разработанную для нужд МСП в сфере ИТ, охватывающую весь жизненный цикл компании – от этапа становления до зрелости.

Предложенный механизм финансирования основан на следующих ключевых принципах:

1. Диверсификация источников.
2. Гибкость.
3. Акцент на инновации.
4. Государственно-частное партнерство.

Основные принципы механизма – универсальность, упрощенная доступность и непрерывное стремление к развитию компании. Продуманные финансовые инструменты имеют решающее значение для развития инноваций, создания новых рабочих мест и, в конечном счете, укрепления конкурентоспособности российской ИТ-сферы во всем мире.

Механизм «Цифровой акселератор» обладает масштабируемостью, позволяющей его внедрение в различных отраслях экономики, испытывающих необходимость в стимулировании инновационной деятельности и повышении эффективности бизнес-процессов.

Литература

1. Акулич, О.В. Методический подход к оценке эффективности государственной финансовой поддержки малого и среднего предпринимательства / О.В. Акулич, Н.А. Чапкина // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2021. – Т. 11, № 6–1. – С. 510–520.
2. Вернер, А.А. Совершенствование финансовых инструментов, направленных на поддержку сектора МСП с целью повышения его инвестиционной активности / А.А. Вернер // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2021. – № 2–1(53). – С. 147–153.
3. Ли, И. Исследование моделей финансирования высокотехнологичных МСП / И. Ли // Инновационная наука. – 2023. – № 5–2. – С. 76–80.
4. Макаренко, М.В. Стратегия обеспечения финансирования предприятий малого предпринимательства / М.В. Макаренко // Будущее науки – 2021: Сборник научных статей 9-й Международной молодежной научной конференции. В 6-ти томах, Курск, 21–22 апреля 2021 года. – С. 210–213.
5. Неопуло, К.Л. Повышение эффективности финансирования малого предпринимательства в РФ / К.Л. Неопуло // Актуальные проблемы управления – 2023: Материалы 28-й Международной научно-практической конференции, Москва, 08–09 ноября 2023. – С. 297–300.
6. Церцеил, Ю.С. Развитие системы финансирования деятельности МСП в России с учетом зарубежного опыта / Ю.С. Церцеил // Финансовая жизнь. – 2021. – № 1. – С. 29–32.

7. Цзин, С. Механизм и пути внедрения цифровых финансов для поддержки инновационной деятельности малых и средних предприятий / С. Цзин // Цифровая парадигма аналитического обеспечения учетных и финансовых процессов в отраслевых экономиках: электронный сборник трудов Международного симпозиума, Санкт-Петербург, 31 марта 2023 года. – С. 244–249.
8. Корпорация малого и среднего бизнеса – URL: <https://corpmsp.ru/> (дата обращения 25.03.2025).

MECHANISM OF EFFECTIVE FINANCING OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES ON THE EXAMPLE OF AN IT COMPANY

Pyrerko A.A.

St. Petersburg University of Management Technologies and Economics

The article discusses the tools for financing small and medium-sized businesses and methods for assessing the effectiveness of using IT company financing tools. The concept of “Digital Accelerator” is introduced and an algorithm for assessing its financial efficiency is provided. The strategy for financing SME activities in the IT industry is substantiated and a mechanism for improving the financing of IT companies is proposed, which is characterized by universality, simplified accessibility and a constant desire for continuous business development. This mechanism can be extended for use in various sectors of the economy that need to stimulate innovation and improve the efficiency of business processes. The scientific and practical significance of the work lies in the development of theoretical and methodological provisions for the formation of SME financing tools, as well as the development of proposals (mechanism) for the effective use of SME financing tools.

Keywords: SME financing, financing mechanism, information technology.

References

1. Akulich, O.V. Methodological Approach to Assessing the Effectiveness of State Financial Support for Small and Medium Enterprises / O.V. Akulich, N.A. Chapkina // *Economics: Yesterday, Today, Tomorrow*. – 2021. – Vol. 11, No. 6–1. – Pp. 510–520.
2. Werner, A.A. Improvement of Financial Instruments Aimed at Supporting the SME Sector to Enhance Its Investment Activity / A.A. Werner // *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. – 2021. – No. 2–1(53). – Pp. 147–153.
3. Li, I. Study of Financing Models for High-Tech SMEs / I. Li // *Innovative Science*. – 2023. – No. 5–2. – Pp. 76–80.
4. Makarenko, M.V. Strategy for Ensuring Financing for Small Business Enterprises / M.V. Makarenko // *Future of Science –2021: Proceedings of the 9th International Youth Scientific Conference*. In 6 volumes, Kursk, April 21–22, 2021. – Pp. 210–213.
5. Neopulo, K.L. Increasing the Efficiency of Financing Small Enterprises in the Russian Federation / K.L. Neopulo // *Current Issues of Management – 2023: Materials of the 28th International Scientific and Practical Conference*, Moscow, November 08–09, 2023. – Pp. 297–300.
6. Tserceil, Yu.S. Development of a Financing System for SME Activities in Russia Considering Foreign Experience / Yu.S. Tserceil // *Financial Life*. – 2021. – No. 1. – Pp. 29–32.
7. Jing, S. Mechanism and Ways of Implementing Digital Finance to Support the Innovative Activities of Small and Medium Enterprises / S. Jing // *Digital Paradigm of Analytical Support for Accounting and Financial Processes in Sectoral Economies: Electronic Collection of Works of the International Symposium*, St. Petersburg, March 31, 2023. – Pp. 244–249.
8. Corporation for Small and Medium Business – URL: <https://corpmsp.ru/> (accessed March 25, 2025).

Методы финансового анализа деятельности предприятий в системе антикризисного управления

Ромась Елена Викторовна,

кандидат экономических наук, НИУ МИЭТ

E-mail: romase@mail.ru

Значимость и необходимость предмета исследования бесспорны, так как антикризисное управление стало необходимым навыком руководителя в обстоятельствах отсутствия стабильности и предсказуемости деловой среды в России сегодня.

В кризисной экономике, к которой, несомненно, относится российская экономика, особенную актуальность приобретает разработка способа, наиболее эффективно отражающего реальное финансовое состояние предприятия. При этом следует учитывать тот факт, что некая универсальная методика, которая подошла бы абсолютно всем хозяйствующим субъектам, будет обладать рядом ограничений, ввиду слишком большого диапазона различий и наличия особенностей разных отраслей экономики. Одновременно с этим важно обеспечить достоверность и простоту применения данного алгоритма на практике. В контексте вышеизложенного, цель статьи заключается в разработке эффективных методов финансового анализа хозяйствующего субъекта в системе антикризисного управления. Задачи: 1) рассмотреть составляющие финансового анализа, которые наиболее полно характеризуют приближение или наличие кризисных явлений на предприятии; 2) изучить основные подходы, модели и методики финансового анализа, используемые для оценки кризисных явлений в организации; 3) на основе проанализированного опыта зарубежных и отечественных исследователей предложить модель финансового анализа состояния предприятия, которая могла бы использоваться в его системе антикризисного управления. В процессе исследования определены различные методики оценки финансового состояния предприятия, в зависимости от областей их применения, и предложена некая общая модель данной оценки. Полученные результаты могут быть полезны предпринимательским структурам и хозяйствующим субъектам для повышения эффективности их деятельности в сфере антикризисного управления.

Ключевые слова: антикризисное управление, управление предприятием, устойчивость предприятия, финансовый анализ, финансовая оценка, финансовое состояние, методика, рейтинговая модель, интегральные показатели, ликвидность, платежеспособность, оборачиваемость, финансовая устойчивость, кризисные явления, кризисная ситуация, вероятность банкротства, диагностика несостоятельности, финансовое оздоровление.

Современная перманентно существующая нестабильность отечественной рыночной системы усилилась финансовым и экономическим кризисом с 2014 года, который вызвал такие негативные явления, как массовое падение производства, рост безработицы, сокращение инвестиций, девальвацию национальной валюты [1]. Положение усугубилось с введением экономических и политических санкций в 2022 году, которые усложнили и без того непростую ситуацию: нарушились годами и десятилетиями выстраиваемые деловые связи, разрывались налаженные и работающие как часы, логистические цепочки поставки товаров, пережила коллапс и значительную трансформацию и финансовая система. Многие предприятия не смогли пережить столь масштабный кризис и ушли с рынка, а для тех, которые остались, вопросы антикризисного управления стали жизненно необходимы буквально каждый день. Очевидно, что для функционирования в столь жестких условиях простого классического антикризисного управления недостаточно. Нужен эффективный и надежный инструментарий, отвечающий сегодняшним актуальным вызовам времени, который позволит выявить болевые точки, степень и глубину надвигающегося кризиса и вовремя осуществить необходимые действия для оздоровления финансового состояния предприятия, либо принять решение о прекращении деятельности, реорганизации или перепрофилирования бизнеса.

Вопросы антикризисного управления наиболее актуальны именно на развивающихся рынках, к которым относится также и Россия. Это обусловлено экономической турбулентностью среды хозяйствования, выражающейся в высокой инфляции и волатильности валютных курсов, значительных колебаниях темпов роста ВВП, ключевой ставки, коррупцией и, как следствие, низкой эффективностью отдельных предприятий и целых отраслей, а также их непривлекательностью с точки зрения инвестиций.

Большинство руководителей компаний действуют в таких условиях «по ситуации», принимая решения интуитивно, в ручном режиме, соответственно, упуская из виду предвестники кризисной ситуации, которым мог бы стать некий агрегированный количественно измеримый показатель или группа показателей, представляющий собой некую модель финансового анализа предприятия, отображающую её текущее и прогнозное состояние в плане вероятности наступления кризиса. Такая модель значительно облегчила бы управление хозяйствующим субъектом, поскольку была бы инструментом скорее превентивных, нежели оперативных мер. В таком контексте восприятие кризис-

ных явлений это не столько как опасности, но скорее открывающиеся возможности для предприятия выйти на новый уровень с помощью эффективного инструмента мониторинга его финансового состояния.

К типичным причинам возникновения кризисных явлений можно отнести:

- причины, возникающие не по вине предприятия, из-за обстоятельств непреодолимой силы, на которые организация не может повлиять и изменить их (стихийные бедствия, военные действия, серьёзные политические и структурные сдвиги в стране и др.);
- в результате преднамеренных действий хозяйствующего субъекта (нарушение обязательств уплаты налогов и других необходимых платежей в бюджет и другим субъектам: контрагентам, персоналу и т.д.);
- неэффективная деятельность организации и/или проведение высоко-рискованных операций.

Эффективность предприятия во многом определяется тем, насколько своевременно и с использованием разноплановых инструментов оценки платёжеспособности удаётся зафиксировать первый сигнал зарождающегося кризиса и выявить внутренние процессы, препятствующие результативной работе организации.

Представляется целесообразным разделить методы антикризисного управления на два уровня: стратегический (диверсификация, регуляризация, реинжиниринг, реструктуризация, слияние и ликвидация) и тактический (даунсайзинг, санация, мониторинг и контроллинг) [2].

Антикризисное управление представляет собой сложный процесс разработки и реализации комплекса мероприятий экономического, правового, организационного и технического характера, направленных на удовлетворение требований кредиторов [3]. Структура антикризисного управления включает:

- анализ причин появления кризисной ситуации в организации;
- диагностику внешней среды и конкурентных возможностей предприятия с целью выработки антикризисного плана;
- планирование усиления конкурентных преимуществ и улучшения финансового состояния организации;
- разработка методов финансового оздоровления компании и системы контроля их внедрения;
- процедуры антикризисного управления и контроль их реализации.

В данном исследовании мы рассмотрим одну из составляющих антикризисного управления – инструмент финансового анализа предприятия.

Финансовый анализ является изучением и оценкой финансовых результатов и финансового состояния предприятия. С точки зрения антикризисного управления финансовый анализ – один из наиболее приоритетных инструментов, применение кото-

рого содействует принятию верных и оправданных управленческих решений.

Для обеспечения финансовой устойчивости компании необходимо проводить финансовый анализ её деятельности на регулярной основе, в идеале, если расчет показателей этой модели будет автоматизирован и ответственные лица могут отслеживать финансовое состояние предприятия в режиме реального времени, а в случае выхода показателей, составляющих модели, за критические пределы, немедленно сигнализировать об этом, для того, чтобы можно было своевременно отреагировать на возникающие негативные процессы.

Цели и задачи финансового анализа зависят от конечного получателя его результатов. С точки зрения антикризисного управления главная задача финансового анализа состоит в получении правдивой информации о финансовом состоянии компании и эффективности её деятельности, которая послужит основой для разработки новых и корректировки текущих планов, на основе которой будут приняты решения по управлению предприятием.

Эффективная система антикризисного регулирования обязана охватывать все иерархические уровни фирмы – от корпоративного и бизнес-уровней до функционального и оперативного. К участникам такого регулирования относятся собственники, управленческий персонал всех рангов, а также ключевые специалисты. Концептуальную основу механизма составляет совокупность принципов: корпоративной и социальной ответственности, интеграции, стратегического синтеза, непрерывного формирования финансовых потоков, приоритета человеческого капитала и др. В практической плоскости управление опирается преимущественно на эвристические процедуры – экспертные суждения, экстраполяционные приёмы, «мозговые штурмы» и методы стратегического анализа.

Существенной составляющей системы антикризисного управления является самооценка – всесторонний и систематический анализ деятельности предприятия и его результатов и сравнение их с эталонными (желаемыми) значениями.

В настоящее время существуют различные подходы к классификации методов оценки степени устойчивости предприятия. Критерии классификации могут быть различными, их подразделяют на количественные и качественные, многокритериальные и основанные на интегральных (объединённых) показателях (Таблица 1) [4].

Зарубежный научно-практический корпус предлагает значительное множество моделей, предназначенных для ранней диагностики и количественного прогнозирования финансовой несостоятельности. Однако их прямое воспроизведение в российских условиях требует повышенной осторожности, поскольку на точность результатов существенно влияют институциональные расхождения: особенности национального законодательства, специфика информационной базы отчётности, отличия в методах инфляционной корректировки и в структуре источников капитала хозяйствующих субъектов.

Таблица 1. Классификация методов и моделей оценки устойчивости предприятия

Классификация	Название	Описание
Модели прогнозирования банкротств, основанные на множественном дискриминантном анализе (МДА)	Z-модель Альтмана	Одна из самых простых и наглядных методик прогнозирования вероятности банкротства, при использовании которой необходимо расчитать влияние только двух показателей: коэффициент текущей ликвидности и удельный вес заёмных средств в пассивах
	Лиса	Модель для оценки вероятности банкротства, в которой в качестве факторов-признаков учитываются ликвидность, рентабельность и финансовая независимость. Была разработана для компаний Великобритании в 1972 году и явилась первой моделью для анализа банкротства, адаптированной для европейского рынка. Не рекомендуется к применению для российских компаний
	Таффлера	Адаптированная модель Альтмана
	Бивера	Пятифакторная модель, содержащая следующие индикаторы: рентабельность активов, удельный вес заёмных средств в пассивах, коэффициент текущей ликвидности, доля чистого оборотного капитала в активах
	Коэффициент Бивера	Отношение суммы чистой прибыли и амортизации к заёмным средствам
	Дж. Г. Фуллера	Описывает признаки банкротства малых предприятий
	М.А. Федотовой, Зайцевой	Используется для предприятий сектора торговли
	Г. Спрингейта	Подходит для предприятий конкретного региона
	PAS-коэффициенты (Р.С. Сайфулин, Г.Г. Кадыков и др.)	Оценивают относительный уровень деятельности компании, выведенный на основе ее Z-коэффициента за определенный год и выраженный в процентах от 1 до 100
	Логистические, logit-модели (Г. Савицкой, Чессера)	Представляют значительный интерес для ученых и аналитиков, поскольку они показали высокие уровни точности в странах, где были разработаны. В отличие от МДА-моделей, предусматривающих лишь линейную зависимость вероятности наступления банкротства от неких факторов, logit-анализ оперирует возможностью строить модели нелинейной зависимости, что может считаться существенным преимуществом. Модели Г. Савицкой применимы для периода экономической стабильности
Рейтинговые модели	Метод Аргенти (А-счет)	Модель Аргенти или иначе А-score характеризует, в первую очередь, управленческий кризис, который может повлечь банкротство компании. Определение вероятности банкротства компании начинается с предположений, что идет процесс, ведущий к банкротству; процесс этот для своего завершения требует нескольких лет; процесс может быть разделен на три стадии: недостатка, ошибки, симптомы. При тестировании показателей в таблице необходимо присваивать одно из двух значений – либо «да», либо «нет». Каждому фактору каждой стадии присваивают определенное количество баллов и рассчитывают агрегированный показатель – А-счет
	Регрессионные деревья (CART)	Построение дерева решений (Classification And Regression Tree)
	Матричные модели (Г. Савицкой) Скоринговые модели (Д. Дюран, Е. Неволина, ПАО «Сбербанк»)	Система оценки кредитоспособности лица, основанная на численных статистических методах. Используется крупными банками, микрофинансовыми организациями, в потребительском экспресс-кредитовании.

Классификация	Название	Описание
Методики качественного анализа	CAMPARI	C – character – репутация, характеристика (личные качества) заемщика; A – ability – способность возвратить кредит (оценка бизнеса заемщика); M – means – необходимость обращения за кредитом; или marge – маржа, доходность; P – purpose – цель кредита; A – amount – размер кредита; R – repayment – условия погашения кредита; I – insurance – обеспечение, страхование риска непогашения кредита. Применяется как европейскими, так и американскими банками для комплексной оценки кредитоспособности заемщиков
	PARTS	P (Purpose) – назначение, цель получения кредита; A (Amount) – сумма, размер кредита; R (Repayment) – оплата, возврат (долга и процентов); T (Term) – срок предоставления кредита; S (Security) – обеспечение погашения кредита. Используется банками Великобритании
	CAMELS	CAMELS – рейтинговая система оценки банков. Она базируется на определении таких качеств, как капитал, активы, менеджмент, доходность (прибыльность), ликвидность, чувствительность к рыночным рискам
	PARSER	P – person – информация о потенциальном заемщике, его репутации; A – amount – обоснование суммы испрашиваемого кредита; R – repayment – возможности (условия) погашения кредита; S – security – оценка обеспечения кредита; E – experience – целесообразность кредита; R – remuneration – вознаграждение банка (процентная ставка)
	правило «5S»	Система организации и рационализации рабочего места (рабочего пространства), один из инструментов бережливого производства. Разработана в послевоенной Японии. Происходит от шести следующих японских слов: Seiri (сэири) – организация, Seiton (сэитон) – аккуратность, Seiso (сэйсо) – чистота, Seiketsu (сэйкэцу) – стандартизация, Shitsuke (ситсукэ) – дисциплина
	правило «6C»	Американская методика оценки кредитоспособности: C – character – характер заемщика; C – capacity – способность к заимствованию; C – cash – наличие денежных средств кредита; C – collateral – оценка обеспечения; C – condition – экономические условия погашения кредита; C – control – контроль займа
	методика APB	Методика, разработанная специалистами Ассоциации российских банков (АРБ), включает: «Солидность» заемщика – ответственность и компетентность руководства, своевременность расчетов по ранее полученным кредитам; «Способность» – умение производить и реализовывать продукцию, поддерживать ее конкурентоспособность; «Доходность» – предпочтительность вложения средств в данного заемщика по сравнению с общим фоном; «Реальность» достижения результатов проекта, с которым выступает заемщик; «Обоснованность» запрашиваемой суммы кредита; «Возвратность» обеспечения за счет реализации материальных ценностей, принадлежащих заемщику, если проект не осуществится; «Обеспеченность» кредита обеспечивается юридическими правами ссудозаемщика на предлагаемые в залог активы

Оценка достоинств и ограничений одиночных методических схем показала, что их изолированное применение в целях антикризисной диагностики не позволяет достичь требуемой объективности аналитических выводов. Устранить указанное противоречие возможно посредством системного подхода, который трактует финансовую диагностику как целостное исследование интегрального набора параметров, отражающих текущее и перспективное состояние предприятия [5].

С целью идентификации и верификации кризисных проявлений в деятельности хозяйствующего субъекта целесообразно разграничивать аналитический инструментарий на два взаимодополняющих уровня:

1. Качественный – ориентирован на всестороннюю оценку организационной и операционной жизнеспособности;
2. Количественный – направлен на метрическую диагностику финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия.

Для оценки вероятности наступления кризисных состояний и своевременного определения его предвестников в российской практике применяются разные методы, в основе которых лежит применение:

- анализа широкого круга индикаторов;
- ограниченного набора коэффициентов;
- интегральных показателей, рассчитанных на основе скоринговых моделей и многомерно-рейтингового анализа;
- кризис-прогнозных моделей, разработанных с помощью эконометрического инструментария.

Источниками данных для финансового анализа предприятия с целью выявления антикризисных состояний являются главным образом, данные аналитического учета и финансовой отчетности организации:

- бухгалтерский баланс и пояснения к нему;
- отчет о прибылях и убытках с пояснениями;
- отчет о движении денежных средств;
- другие данные аналитического учета и бухгалтерской отчетности.

Причины кризисообразующих явлений отражаются в качественных показателях, а их интенсивность – в количественных показателях.

Важной составляющей при анализе финансового состояния предприятия с целью предотвращения кризисных явлений является изучение структурных изменений в балансе, особенно таких, как:

- резкое уменьшение денежных средств на счетах;
- рост дебиторской задолженности и старение дебиторских счетов;
- значительное отличие (в разы) суммы дебиторской от кредиторской задолженности (если это не обусловлено характерными особенностями ведения бизнеса, эти показатели баланса, как правило, примерно одного порядка);
- снижение объемов продаж (резкий рост также может привести к неблагоприятным явлениям, если при этом не увеличиваются пропорционально запасы и затраты. Также это может говорить о распродаже активов предприятия перед ликвидацией).

Практика реализации аналитических процедур при антикризисном управлении сопряжена с рядом проблем: искажение интерпретации его сущности, что ограничивает применение аналитических инструментов, особенно в рамках арбитражного процесса; многообразие подходов к оценке финансовой несостоятельности вне арбитражного процесса при отсутствии результативного методического инструментария [6].

Для оценки финансового состояния предприятия в системе антикризисного управления предприятием используем рейтинговую модель. Этапы реализации данной модели следующие:

1. Отбор показателей; производится с помощью эмпирического подхода к установлению набора коэффициентов, наиболее точно отображающих финансовое состояние организации;
2. Определение нормативных значений для выбранных показателей;
3. Выбор качественных показателей для включения в модель; оценивается экспертным способом;
4. Присвоение весовых значений выбранным для модели показателям.

Формула для расчета итогового балла будет выглядеть следующим образом:

$$F = \sum_{i=1}^n V_i X_i$$

где: F – суммарный балл по финансовой оценке состояния предприятия; V_i – вес балла по i -показателю или значимость отдельного показателя в общей финансовой оценке; X_i – балльная оценка i -показателя; n – количество показателей.

5. Разработка критериев рейтинговой модели: определение рассчитанных значений максимума и минимума. Установление диапазона допустимых значений позволяет определить более разнообразную вариативность финансового состояния хозяйствующего субъекта, увеличивая точность и правдивость итоговых результатов анализа.

При полном соответствии показателей их минимальным нормативным значениям, рейтинговое число равно единице. В этом случае финансовое состояние предприятия удовлетворительно. Менее единицы – неудовлетворительное.

Существуют разные подходы отбора коэффициентов для оценки финансового состояния предприятия, но как показывает практика и анализ трудов отечественных и зарубежных ученых, все отобранные коэффициенты можно свести к четырем основным группам: ликвидности, платежеспособности, оборачиваемости и финансовой устойчивости. Эти показатели встречаются у большинства и наилучшим образом оценивают финансовое состояние организации.

В модель анализа финансового состояния предприятия предлагается включить следующие показатели:

1. Состояние активов и источников их формирования;
2. Оценка чистых активов
3. Ликвидность активов
4. Рентабельность активов, капитала и видов деятельности

5. Платежеспособность
6. Финансовая устойчивость
7. Оценка вероятности банкротства
8. Деловая активность
9. Изменение капитала
10. Сбалансированность финансовых потоков

Для количественной оценки данных показателей используются следующие коэффициенты:

1. Коэффициент текущей ликвидности;
2. Коэффициент концентрации заемного капитала;
3. Коэффициент покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от инвестиционных операций;
4. Коэффициент покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от финансовых операций;
5. Доля себестоимости продаж в выручке.

Для наиболее эффективного применения данной модели предлагается встроить систему антикризисного управления предприятием, составляющей частью которой она является, в общую систему управления организацией, в качестве отдельного бизнес-процесса.

Помимо представленной выше методики оценки финансового состояния организации, при анализе вероятности возникновения кризисных процессов на предприятии рекомендуется использовать нормативно-закрепленные методики проведения финансового анализа арбитражным управляющим:

1. Федеральный закон от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)», определяющий порядок проведения анализа финансового состояния организаций;
2. «Правила проведения арбитражным управляющим финансового анализа, утвержденная Постановлением Правительства РФ от 25.06.2003 г. № 367;
3. «Методика проведения Федеральной налоговой службой учета и анализа финансового состояния и платежеспособности стратегических предприятий и организаций», утвержденная Приказом Минэкономразвития РФ от 21.04.2006 г. № 104 (ред. от 13.12.2011);
4. «Методика расчета показателей финансового состояния сельскохозяйственных товаропроизводителей», утвержденная Постановлением Правительства от 30 января 2003 г. № 52.

Таким образом, в ходе анализа формируется вывод о наличии или отсутствии несостоятельности и угрозы вероятности наступления кризиса, необходимости проведения более расширенного и подробного анализа по конкретным направлениям, разрабатывается план мероприятий, содержащий либо восстановительные действия, либо – структурную перестройку, если это критическое положение.

В то же время, не стоит придавать слишком большое значение показателям и коэффициентам и идеализировать финансовые модели, какими бы совершенными они не казались. Как показывает опыт компании «ВкусВилл», продукцию и магазины которой сегодня знают практически все, работать нужно, ориентируясь на здравый смысл, а не на показатели, как показал им очередной внутренний

кризис [7]. Внедрение системы сбалансированных показателей (ССП) стало одной из их ошибок. На фоне неплатежей и убытков показатели ССП были практически идеальными. В книге речь идет о показателях эффективности сотрудников, тем не менее, это говорит о том, что первоначально – экспертная оценка ситуации, а затем анализ коэффициентов и, кроме того, сами коэффициенты, их нормативные границы и целевые значения должны время от времени пересматриваться, чтобы максимально информативно отражать ситуацию.

Литература

1. Ключин В.В. Совершенствование теоретико-методических основ формирования стратегии антикризисного развития предприятия: [монография] / В.В. Ключин, О.А. Баулина, К.П. Генералов; Министерство науки и высшего образования РФ, Волгоградский государственный технический университет – Волгоград: ВолГТУ, 2019.
2. Гайфуллин, Л.И. Антикризисное управление в обеспечении финансовой устойчивости организации / Л.И. Гайфуллин, Р.Т. Базаров, Т.В. Тишкина // Вестник Университета управления «ТИСБИ». – 2024. – № 4.
3. Зоидов, К.Х. Методы моделирования и прогнозирования банкротства промышленных предприятий в условиях негативного изменения динамики финансовых показателей / К.Х. Зоидов, Р.Н. Радзивил. – Москва: ИПР РАН, 2024.
4. Туктарова П.А. Диагностика банкротства промышленного предприятия в системе антикризисного менеджмента: автореферат диссертации кандидата экономических наук: 08.00.05 / Место защиты: Санкт-Петербургский гос. экономический ун-т. – Санкт-Петербург, 2019.
5. Николенко, Т.Ю. Системный подход к диагностике и раннему предупреждению финансового кризиса на предприятии / Т.Ю. Николенко, Л.В. Семина // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2025. – Т. 23, № 1. – С. 78–87.
6. Дягель О.Ю. Аналитические процедуры антикризисного управления: монография / Сибирский федеральный университет. – Красноярск: СФУ, 2020.
7. Щепин Е. ВкусВилл: Как совершить революцию в ритейле, делая всё не так. 2-е изд., доп. – М.: Альпина Паблишер, 2023.

METHODS OF FINANCIAL ANALYSIS OF ENTERPRISES' ACTIVITIES IN THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM

Romas E.V.

St. Petersburg State University of Economics

The importance and necessity of the subject of the study are indisputable, since anti-crisis management has become a necessary skill of a manager in the circumstances of the lack of stability and predictability of the business environment in Russia today. In a crisis economy, to which the Russian economy undoubtedly belongs, the development of a method that most effectively reflects

the real financial condition of the enterprise becomes particularly relevant. At the same time, one should take into account the fact that a certain universal methodology that would suit absolutely all economic entities will have a number of limitations, due to the too large range of differences and the presence of features of different sectors of the economy. At the same time, it is important to ensure the reliability and ease of application of this algorithm in practice. In the context of the above, the purpose of the article is to develop effective methods of financial analysis of an economic entity in the anti-crisis management system. Tasks: 1) to consider the components of financial analysis that most fully characterize the approach or presence of crisis phenomena in the enterprise; 2) to study the main approaches, models and methods of financial analysis used to assess crisis phenomena in the organization; 3) based on the analyzed experience of foreign and domestic researchers to propose a model of financial analysis of the state of the enterprise, which could be used in its anti-crisis management system. In the course of the study, various methods of assessing the financial condition of the enterprise were identified, depending on their areas of application, and a certain general model of this assessment was proposed. The results obtained can be useful to business structures and business entities to improve the efficiency of their activities in the field of crisis management.

Keywords: anti-crisis management, enterprise management, enterprise sustainability, financial analysis, financial assessment, financial condition, methodology, rating model, integral indicators, liquidity, solvency, turnover, financial stability, crisis phenomena, crisis situation, probability of bankruptcy, diagnosis of insolvency, financial recovery.

References

1. Klyushin V.V. Improving the theoretical and methodological foundations for forming an enterprise anti-crisis development strategy: [monograph] / V.V. Klyushin, O.A. Baulina, K.P. Generalov; Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, Volgograd State Technical University – Volgograd: VolGTU, 2019.
2. Gaifullin, L.I. Anti-crisis management in ensuring the financial stability of an organization / L.I. Gaifullin, R.T. Bazarov, T.V. Tishkina // Bulletin of the University of Management "TIS-BI". – 2024. – No. 4.
3. Zoidov, K. Kh. Methods for modeling and forecasting the bankruptcy of industrial enterprises in the context of negative changes in the dynamics of financial indicators / K. Kh. Zoidov, R.N. Radzivil. – Moscow: IPR RAS, 2024.
4. Tuktarova P.A. Diagnostics of bankruptcy of an industrial enterprise in the anti-crisis management system: abstract of the dissertation of a candidate of economic sciences: 08.00.05 / Place of protection: St. Petersburg State University of Economics. – St. Petersburg, 2019.
5. Nikolenko, T. Yu. A systems approach to diagnostics and early warning of a financial crisis at an enterprise / T. Yu. Nikolenko, L.V. Semina // Bulletin of Omsk University. Series: Economics. – 2025. – Vol. 23, No. 1. – P. 78–87.
6. Dyagel O. Yu. Analytical procedures of anti-crisis management: monograph / Siberian Federal University. – Krasnoyarsk: SFU, 2020.
7. Shchepin E. VkusVill: How to Revolutionize Retail by Doing Everything Wrong. 2nd ed., suppl. – M.: Alpina Publisher, 2023.

Сетченкова Любовь Александровна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета при Правительстве РФ
E-mail: lsetchenkova@fa.ru

Вейль Михаил Дмитриевич,

бакалавр, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
E-mail: veylmikhail@gmail.com

Кужилин Дмитрий Владимирович,

бакалавр, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
E-mail: justdima12@yandex.ru

Путилин Михаил Витальевич,

бакалавр, Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации
E-mail: mikhaileputilin1@yandex.ru

Рукавишников Константин Алексеевич,

бакалавр, Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации
E-mail: Kostantinious@yandex.ru

Исследование посвящено анализу роли цифровых технологий в корпоративных финансах, включая сравнительный анализ функциональности российских («Т-Инвестиции», «Альфа-Инвестиции», «БКС Мир Инвестиций») и зарубежных (Robinhood, ETrade, Interactive Brokers) инвестиционных платформ. В работе оценено влияние цифровизации на ключевые финансовые показатели компаний, такие как оборачиваемость дебиторской задолженности, ARPU (средний доход на пользователя) и Churn Rate (коэффициент оттока клиентов). Особое внимание уделено технологиям внедрения: искусственному интеллекту (ИИ), Big Data и ERP-системам. На примере кейсов ПАО «Роснефть» и МТС продемонстрировано, как автоматизация процессов способствует повышению операционной эффективности и снижению финансовых рисков.

Исследование подчеркивает стратегическую значимость цифровизации для повышения конкурентоспособности компаний в условиях санкций, волатильности рынков и роста киберугроз. Практическая ценность работы заключается в разработке рекомендаций по выбору технологических решений и оптимизации финансовых процессов.

Ключевые слова: цифровизация, инвестиционные платформы, корпоративные финансы, автоматизация процессов, финансовый анализ, риск-менеджмент, искусственный интеллект (ИИ), CRM-системы, оборачиваемость дебиторской задолженности, ARPU (средний доход на пользователя), CHURN RATE (коэффициент оттока клиентов), российские и зарубежные платформы

Введение

Современная цифровизация трансформирует корпоративные финансы, меняя подходы к управлению капиталом, инвестициям и рисками. Рост технологий, автоматизация и big data открывают новые возможности, но создают вызовы: высокие затраты на внедрение, киберугрозы и дефицит кадров. Пандемия COVID-19 и геополитическая нестабильность ускорили переход к цифровым решениям, сделав их критичными для конкурентоспособности. По данным McKinsey, к 2025 году 70% компаний увеличат инвестиции в автоматизацию финансов, однако барьеры остаются значительными.

В России валютная волатильность, инфляция и санкции усиливают риски, делая цифровизацию ключевым элементом устойчивости бизнеса. Кейсы «Роснефти» и МТС демонстрируют эффективность технологий: внедрение CRM с ИИ позволило «Роснефти» сократить цикл оборачиваемости дебиторской задолженности с 232 до 217 дней, высвободив 50 млрд рублей оборотного капитала. В МТС аналитическая платформа Tableau повысила ARPU на 6%, снизив отток клиентов. Эти примеры подтверждают прямую связь между цифровыми решениями и улучшением финансовых результатов.

Цель исследования – анализ роли цифровых технологий в корпоративных финансах, включая оценку инвестиционных платформ, риск-менеджмента и экономического эффекта автоматизации. Задачи работы:

1. Сравнение российских («Т-Инвестиции», «Альфа-Инвестиции», «БКС Мир Инвестиций») и зарубежных (Robinhood, ETrade, Interactive Brokers) платформ по критериям комиссии, скорости сделок и анализа рисков.
2. Количественная оценка влияния цифровых решений на оборачиваемость дебиторки, долговую нагрузку и доходность.
3. Изучение технологий внедрения: ИИ для прогнозирования платежей, big data для персонализации тарифов, ERP-системы.

Методология включает сравнительный анализ, количественные методы (ARPU, Churn Rate) и качественную оценку взаимосвязи технологий с финансовыми результатами. Используются метрики риска: стандартное отклонение, Beta-коэффициент, Va R.

Работа структурирована следующим образом: анализ кейсов цифровизации в российских компаниях, сравнение платформ, выводы о трансформации финансов. Практическая значимость – рекомендации по выбору технологий, оптимизации про-

цессов и снижению рисков. Исследование вносит вклад в изучение цифровой трансформации в условиях российской экономики, где санкции, импортозамещение и рыночная специфика формируют новые подходы к управлению финансами.

Основная часть

Цифровые инвестиционные платформы: сравнительный анализ

Современный мир характеризуется стремительным развитием цифровых технологий, что способствует популяризации цифровизации инвестиционных процессов. Цифровые платформы управления инвестициями позволяют инвесторам удаленно совершать операции и контролировать портфель через интернет, объединяя глобальную доступность, скорость транзакций и широкий спектр инструментов – от акций до криптовалют. Это делает их универсальным решением для инвесторов любого уровня.

Платформы демократизируют доступ к рынкам, предлагая не только базовые функции, но и образовательные ресурсы, автоматизированную аналитику активов, оценку рисков и прогнозирование доходности. Их ключевое преимущество – адаптация под потребности пользователей: от настройки интерфейса (отображение доходности, рисков, избранных активов) до специализации под разные группы. Например, «Т-Инвестиции» и «ВТБ Мои Инвестиции» ориентированы на новичков с минимальными суммами, тогда как «Альфа-Инвестиции» и «БКС Мир Инвестиций» предлагают продвинутые инструменты для опытных игроков.

В условиях растущего числа платформ критически важен выбор сервиса, соответствующего целям инвестора. Для анализа возьмем три российские платформы: «Т-Инвестиции» (новички), «Альфа-Инвестиции» (любители) и «БКС Мир Инвестиций» (профессионалы). В качестве примера рассмотрим 10 ОФЗ с годовым купоном 40 руб. на облигацию и номиналом 1000 руб., что дает инвестору 10 400 руб. до вычета комиссий и налогов.

В ситуации, когда появляется все больше и больше цифровых платформ для инвестирования, важным является выбор подходящей платформы, отвечающей всем требованиям и деланиям определенного инвестора. Далее будут рассмотрены три российские платформы и три американские платформы для управления инвестициями, а также будут выделены их особенности и показатели доходности, удобства, комиссий и риска.

В Российской Федерации существует множество инвестиционных платформ, однако было выделено три платформы для различных групп инвесторов – платформа для начинающих инвесторов («Т-Инвестиции»), платформа для продвинутых инвесторов («Альфа-Инвестиции») и платформа для профессиональных инвесторов («БКС Мир Инвестиций»). Для примера расчетов возьмем 10 Облигаций Федерального Займа, купон по которому выплачивается раз в год и составляет 40 рублей на облигацию, и которые гасятся по номиналу

в 1000 рублей. Таким образом предположим, что на выходе у инвестора имеется 10400 рублей.

«Т-Инвестиции» – самая популярная цифровая инвестиционная платформа в России с аудиторией свыше 311 тыс. пользователей. Принадлежащая Т-Банку, она позиционируется как надежный сервис для начинающих инвесторов, предлагая доступ к базовым инструментам: акциям, облигациям и ETF. Заявки исполняются за 2–3 секунды при наличии ликвидности на рынке. Комиссии стартуют от 0,1% за сделку, но не имеют верхнего предела, увеличиваясь с ростом объемов – в среднем достигая 0,4%. Например, при продаже 10 ОФЗ на сумму 10 400 рублей комиссия составит 40 рублей, оставляя инвестору 10 360 рублей до вычета налогов.

Платформа выделяется удобным интерфейсом: на главном экране сразу отображаются портфель, доходность по активам и общая динамика, а кнопки «пополнить» и «вывести» упрощают базовые операции. Пользователь может настраивать отображение доходности за выбранный период, фокусируясь на конкретных ценных бумагах. Риски рассчитываются через стандартное отклонение доходности – простой, но ограниченный метод. К преимуществам данной платформы можно отнести высокую скорость исполнения сделок, интуитивный дизайн, минимальные действия для управления портфелем. К недостаткам – отсутствие продвинутых функций для сложных стратегий, упрощенный анализ рисков, рост комиссий при крупных сделках.

«Альфа-Инвестиции» – онлайн-платформа для инвесторов-любителей, принадлежащая Альфа-Банку, с клиентской базой более 200 тыс. пользователей. Сервис предоставляет доступ к облигациям, акциям, структурным продуктам и ETF, выполняя операции за 2–4 секунды при наличии ликвидности на рынке. Фиксированная комиссия в 0,3% за сделку (без зависимости от суммы или инструмента) делает платформу выгоднее аналогов: например, при продаже активов на 10 400 рублей комиссия составит 30 рублей, оставляя инвестору 10 370 рублей до вычета налогов. Доходность здесь рассчитывается как разница между ценой покупки и текущей/финальной стоимостью бумаги.

Интерфейс платформы менее удобен, чем у «Т-Инвестиций»: на главном экране отображаются только общая динамика портфеля и конечная сумма, а для просмотра процентных изменений по отдельным активам или использования функций вроде пополнения счета требуется переход в специальные разделы. Однако риск-менеджмент здесь более продвинут: помимо стандартного отклонения доходности, применяется Бета-коэффициент, повышающий точность оценки. Основные преимущества «Альфа-Инвестиций» – низкие комиссии и улучшенные методы анализа рисков, а к недостаткам относятся более медленное исполнение операций и ограниченный доступ к международным рынкам.

«БКС Мир Инвестиций» – платформа для профессиональных инвесторов, предлагающая про-

двинутые методы оценки рисков, включая Бета-Коэффициент и Коэффициент Шарпа, что повышает точность прогнозирования потенциальных потерь. На платформе зарегистрировано более 150 тыс. пользователей, торгующих акциями, облигациями, ETF и структурными продуктами. Сделки с высоколиквидными активами исполняются за 1–3 секунды при наличии встречных заявок. Комиссии стартуют от 0%, увеличиваясь до 0,3–0,4% в зависимости от суммы. Например, при инвестиции 10 400 рублей комиссия составит 35 руб. (0,35% от 10 000 руб.), оставляя инвестору 10 365 руб. до вычета налогов. Тарифы платформы ниже, чем у «Т-Инвестиций», но выше, чем у «Альфа-Инвестиций». Доходность рассчитывается как разница между конечной суммой (с дивидендами и купонами) и начальными вложениями. Интерфейс удобен: на главном экране отображаются активы, динамика портфеля, общая сумма и процентное изменение. Пользователи могут настраивать экран, добавляя бумаги с максимальным ростом/падением за день, избранные активы, а также кнопки «пополнить» и «вывести» средства. БК преимуществам можем отнести продвинутый риск-менеджмент, снижение комиссий для крупных сумм, а к недостаткам относительно высокие комиссии для мелких инвесторов. Платформа сочетает аналитическую глубину с гибкостью, но требует понимания финансовых метрик для эффективного использования.

Подводя итоги, следует отметить, что каждый инвестор выбирает удобную для себя платформу, однако у каждой из них есть фундаментальные преимущества: «Т-Инвестиции» предоставляет высокую скорость обработки операций и крайне удобное приложение, «Альфа-Инвестиции» являются лидерами по процентной комиссии, имеющие самые низкие ставки процента, а «БКС Мир Инвестиций» является прекрасной платформой для опытных инвесторов, сочетающей в себе удобство приложения и наиболее совершенные инструменты анализа рисков. Далее будет проведено сравнение инвестиционных платформ в США по тем же критериям – особенности, показатели доходности, комиссии, удобство и методика расчета рисков инвестора. В процессе ранжирования были выделены следующие платформы: платформа для начинающих инвесторов («Robinhood»), платформа для продвинутых инвесторов («ETrade») и платформа для профессиональных инвесторов («Interactive Brokers»). Для примера расчетов возьмем 10 Американских Казначейских облигаций с номиналом 100\$ (88 000 рублей) и доходностью 3\$ годовых, с выплатой процентов один раз в год. Таким образом сделаем допущение, что инвестор в конце получит 90 640 рублей.

«Robinhood» – популярная инвестиционная платформа в США, привлекающая миллионы пользователей благодаря инновационному подходу. На платформе зарегистрировано более 10 млн активных пользователей ежемесячно. Она предлагает базовый набор инструментов: акции, обли-

гации, ETF и криптовалюту, но не поддерживает сложные производные продукты, такие как фьючерсы. Сделки с ликвидными активами исполняются за 1–2 секунды, однако при пиковых нагрузках время может увеличиваться до 5–6 секунд. Главное преимущество – отсутствие комиссий: например, при инвестиции 90 640 рублей инвестор получит всю сумму до вычета налогов ($90\,640 - (88\,000 * 0) = 90\,640$ руб.). Доходность рассчитывается как разница между начальной и конечной стоимостью портфеля, а оценка рисков основывается на стандартном отклонении без альтернативных методик. Интерфейс платформы интуитивно понятен: сайт и мобильное приложение считаются одними из самых удобных в мире. Пользователи могут настраивать главный экран, добавляя избранные активы, виджеты или элементы быстрого доступа. Ключевые плюсы: нулевые комиссии (уникальное предложение на рынке), простота использования и гибкость интерфейса. Минусы: ограниченный выбор инструментов (нет доступа к некоторым производным продуктам) и возможные задержки исполнения заявок в периоды высокой нагрузки. Платформа идеально подходит для начинающих инвесторов, но может быть недостаточно функциональной для профессионалов, работающих со сложными стратегиями.

«ETrade» – продвинутая инвестиционная платформа с расширенным функционалом, ориентированная на опытных инвесторов. Ежемесячно ею пользуются более 6 млн человек. Платформа предоставляет неограниченный доступ ко всем видам ценных бумаг, включая акции, облигации, ETF и производные инструменты. Скорость исполнения заявок достигает долей секунд для высоколиквидных активов (голубых фишек) и до одной секунды для менее ликвидных бумаг при наличии встречных ордеров. Комиссии варьируются от 0 до 1,5%, а для облигаций составляют 1% с каждой единицы. Например, при инвестиции 88 000 рублей в облигации комиссия будет 880 рублей, и инвестор получит 89 760 рублей до вычета налогов ($90\,640 - 880$). Доходность рассчитывается как процентное изменение стоимости портфеля за выбранный период с учётом дивидендов, купонов и роста стоимости активов. Для оценки рисков используются продвинутые метрики: стандартное отклонение, Коэффициент Шарпа, Бета-Коэффициент и коэффициент Трейнора, что позволяет глубже анализировать потенциальные потери. Интерфейс платформы менее гибкий, чем у «Robinhood»: главный экран нельзя полностью персонализировать, но он отображает динамику портфеля, его компоненты и включает сложные инструменты управления. Это может затруднить использование для новичков, однако профессиональные инвесторы ценят эти опции за эффективность. Главные преимущества ETrade – высокая скорость исполнения операций, расширенный набор аналитических инструментов и доступ к широкому спектру активов. Недостатки – относительно высокие комиссии по облигациям (1%) и интерфейс, который требует време-

ни для освоения из-за обилия профессиональных функций. Платформа идеальна для квалифицированных инвесторов, но менее удобна для тех, кто предпочитает простоту и минимализм.

«Interactive Brokers» – американская инвестиционная платформа, предоставляющая доступ к самому широкому спектру активов: более чем 150 мировым рынкам, включая криптовалюты, акции, облигации, производные инструменты и фонды. Ежемесячно ею пользуются свыше 3 млн инвесторов, и аудитория продолжает расти. Скорость исполнения операций – одна из ключевых особенностей: для ликвидных активов сделки завершаются за 0,2–0,5 секунд благодаря оптимизированной системе распределения нагрузки. Платформа выделяется продвинутыми методами оценки рисков, такими как стандартное отклонение, VaR (Value at Risk), Бета-Коэффициент, Коэффициент Шарпа и Коэффициент Трейнора, что обеспечивает высокую точность прогнозирования потенциальных потерь. Комиссии здесь гибкие: применяются фиксированные и многоуровневые тарифы. Например, для облигаций комиссия составляет 0,1% от номинала – при инвестиции 88 000 рублей в облигации инвестор заплатит 88 рублей, получив на выходе 90 552 рубля до вычета налогов (90 640–88). Доходность рассчитывается как разница между конечной и начальной стоимостью портфеля. Интерфейс удобен для профессионалов: на главном экране отображается динамика портфеля, кнопки быстрого пополнения и вывода средств, а также инструменты для анализа. Полная персонализация недоступна, но структура логична для тех, кто понимает финансовые метрики. Главные преимущества: доступ к глобальным рынкам, передовые методы риск-менеджмента и скорость исполнения операций. Недостатки: сложная система комиссий, которая может быть непрозрачной для новичков. Платформа идеальна для опытных инвесторов, работающих с диверсифицированными стратегиями, но требует погружения в детали тарифов и аналитики.

В заключение, сравнение американских цифровых инвестиционных платформ демонстрирует их четкую специализацию под разные категории инвесторов: «Robinhood» с нулевыми комиссиями идеальна для новичков, «ETrade» с мгновенным исполнением заявок подходит продвинутым трейдерам, а «Interactive Brokers» с продвинутыми методами расчета рисков ориентирована на профессионалов. Это подчеркивает важность выбора платформы в соответствии с уровнем опыта и целями инвестора.

Цифровые платформы стали неотъемлемой частью инвестиционного процесса, устраняя необходимость физического присутствия. Новичкам стоит фокусироваться на простоте интерфейса и низких комиссиях, продвинутым инвесторам – на скорости и функционале, а профессионалам – на инструментах хеджирования и точной оценке рисков. Сегодня рынок предлагает решения для любого уровня подготовки, делая инвестиции доступными и удоб-

ными для всех, кто стремится управлять капиталом эффективно и осознанно.

Внедрение CRM-системы в ПАО «Роснефть»

Внедрение цифровых систем учета и отчетности существенно трансформирует корпоративные финансы, автоматизируя ключевые процессы. В 2023 году ПАО «Роснефть» реализовала проект по цифровизации управления дебиторской задолженностью, внедрив CRM-систему с модулями автоматизации расчетов и ИИ-алгоритмами для прогнозирования платежей. Это позволило компании повысить операционную эффективность и снизить риски в условиях санкций и рыночной нестабильности.

Система, интегрированная с SAP ERP, автоматизировала отслеживание сроков оплаты, формирование напоминаний и анализ просрочек. ИИ-компонент на основе машинного обучения анализировал исторические данные 50 тыс. контрагентов, выявляя закономерности: клиенты из определенных отраслей или регионов чаще задерживали платежи. Это помогло оптимизировать условия работы с рисковыми партнерами – перевести часть сделок на предоплату или сократить кредитные лимиты.

До внедрения системы коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (КобДЗ) составлял 1,57 (цикл – 232 дня). После внедрения КобДЗ вырос до 1,68, сократив цикл до 217 дней. Для компании с выручкой 10 трлн рублей это высвободило около 50 млрд рублей оборотного капитала, демонстрируя, как даже незначительное улучшение показателей приводит к существенному финансовому эффекту в масштабах крупного бизнеса (рис. 1).

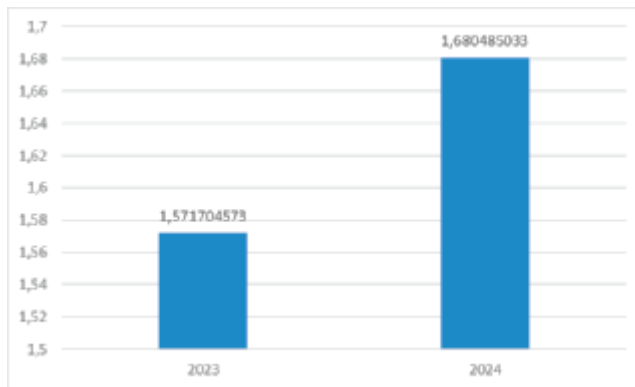


Рис. 1. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности Роснефти

Рост оборачиваемости дебиторской задолженности в «Роснефти» стал следствием комплексных изменений. Автоматизация контроля платежей через CRM-систему, еженедельно генерирующую отчеты по просрочкам, и ИИ-ранжирование контрагентов по рискам позволили снизить долю просроченной задолженности с 12% до 8% за год. Для высокорисковых клиентов ужесточили условия: сократили отсрочки или перевели на предоплату. Оптимизация инкассации, где 70% усилий направили на 20% крупных должников, сократила средний срок погашения с 45 до 38 дней. Точность

прогнозов денежных потоков выросла на 25%, минимизировав кассовые разрывы.

Эти меры сократили цикл оборачиваемости с 232 до 217 дней, высвободив 50 млрд рублей оборотного капитала. Ускорение оборотов напрямую снизило чистый финансовый долг компании на 0,7 трлн рублей к концу 2023 года. Высвобожденные средства направили на досрочное погашение кредитов под 5% годовых, сэкономя 2,5 млрд рублей на процентах. ИИ-прогнозы также позволили сократить предоплаты поставщикам на 15%, а улучшение Debt/EBITDA с 2,1 до 1,8 укрепило баланс и снизило стоимость заимствований.

Косвенные эффекты включали рост капитализации на 4% за счет доверия инвесторов и повышение устойчивости к санкциям через автоматизацию процессов. Снижение зависимости от ручного труда и западных технологий усилило позиции компании в условиях внешних вызовов, подтвердив, что цифровизация – ключевой драйвер эффективности в корпоративных финансах.

Опыт МТС: использование платформы Tableau

В 2023 году МТС внедрила аналитическую платформу Tableau для углубления анализа клиентской базы, оптимизации тарифов и снижения оттока абонентов. К 2024 году это привело к росту среднего дохода на пользователя (ARPU) с 7 472,26 до 7 924,11 руб. (+6%) и сокращению коэффициента оттока (Churn Rate) с 5,06% до 4,24%.

Tableau проанализировала данные 81,1 млн абонентов, выделив ключевые сегменты: «премиум-пользователи» (50% выручки) и «экономные» клиенты. Для первых были созданы тарифы с увеличенным трафиком и VIP-поддержкой, для вторых – базовые планы. Клиентам, использующим менее 50% интернета, предложили альтернативы, например, подписку на «МТС ТВ». Динамическое ценообразование (ночной интернет дешевле на 20%) повысило региональную выручку на 8–12%.

Снижение оттока достигнуто за счет прогнозирования «групп риска»: Tableau выявляла снижение активности, жалобы и переход на минимальные тарифы, запуская кампании удержания (бесплатный доступ к сервисам, кэшбек). Анализ данных кол-центров и соцсетей помог устранить 70% проблем, включая слабое покрытие и неудобство личного кабинета. Внедрение ИИ-ботов сократило время обработки обращений с 12 до 8 минут, а индекс лояльности (NPS) вырос на 15 пунктов.

Рост ARPU и сохранение 300 тыс. клиентов (за счет снижения Churn Rate) увеличили выручку с 606 млрд руб. (2023) до 710 млрд руб. (2024). Расширение абонентской базы на 8,5 млн пользователей и экономия 15% операционных затрат за счет автоматизации дополняют эффект. Высвобожденные 3 млрд руб. маркетингового бюджета и рост доли рынка до 33% укрепили позиции МТС, а капитализация компании за год выросла на 12%. Внедрение Tableau подтвердило роль data-аналитики как ключевого инструмента повышения эффективности в телекоммуникационном секторе (рис. 2).

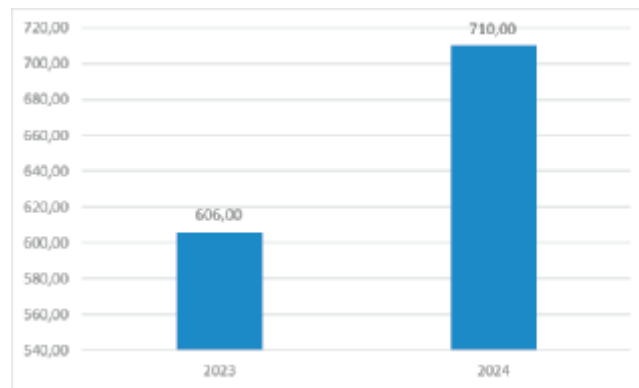


Рис. 2. Выручка МТС

Стремительная цифровизация делает управление финансами ключевым фактором успеха российских корпораций. Разработка стратегий повышения эффективности через внедрение технологий (блокчейн, ИИ, облачные вычисления) обусловлена необходимостью адаптации к быстро меняющимся рынкам, глобальной конкуренции и запросам клиентов. Эти инструменты не только оптимизируют финансовые процессы, но и усиливают организационную гибкость, критически важную для достижения стратегических целей в условиях нестабильности.

Специфика российской экономики – волатильность валютных курсов, инфляция, регуляторные изменения – требует, чтобы стратегии фокусировались на повышении финансовой прозрачности, снижении операционных затрат и росте производительности. Внедрение систем управления финансами (FMS) автоматизирует процессы, минимизирует ошибки и предоставляет аналитику для оперативных решений. Это ускоряет обработку данных и повышает качество управления, позволяя компаниям сохранять конкурентоспособность в динамичной среде. Интеграция цифровых решений становится не просто трендом, а необходимостью для устойчивого развития в эпоху трансформации бизнес-моделей.

Заключение

Исследование подтверждает, что цифровизация стала ключевым драйвером трансформации корпоративных финансов, создавая новые методы управления капиталом и инвестициями. В условиях глобальной нестабильности, санкций и технологического прогресса компании вынуждены внедрять инновации для сохранения конкурентоспособности. Цифровые решения, как показал анализ, – не просто инструмент оптимизации, а стратегический фактор, определяющий рыночные позиции бизнеса.

Сравнение российских и американских инвестиционных платформ выявило их специализацию: в России «Т-Инвестиции» выделяются скоростью операций, «Альфа-Инвестиции» – низкими комиссиями, а «БКС Мир Инвестиций» – продвинутыми инструментами риск-анализа. В США «Robinhood» привлекает новичков нулевыми комиссиями, «ET-trade» – скоростью для профессионалов, а «Interac-

tive Brokers» – точными метриками оценки рисков. Выбор платформы зависит от опыта инвестора, подчеркивая важность сегментации аудитории.

Практические кейсы «Роснефти» и МТС демонстрируют измеримый эффект цифровизации. Внедрение CRM с ИИ в «Роснефти» сократило цикл оборачиваемости дебиторки, высвободив 50 млрд рублей оборотного капитала. МТС, используя Tableau, увеличила ARPU на 6% и снизила отток клиентов, что привело к росту выручки на 104 млрд рублей. Эти примеры доказывают, что технологии создают не только операционные улучшения, но и повышают устойчивость бизнеса.

В российской экономике, с ее волатильностью и регуляторными вызовами, успех цифровой трансформации зависит от адаптации решений. Внедрение ERP и FMS-систем снижает операционные затраты и повышает прозрачность, но требует учета локальной специфики.

Перспективы развития связаны с интеграцией ИИ, машинного обучения и блокчейна, которые могут революционизировать риск-менеджмент и прогнозирование. Однако барьерами остаются киберугрозы, дефицит кадров и устаревшая ИТ-инфраструктура.

Цифровизация финансов – новая реальность, где успех определяет способность компаний сочетать инновации с глубоким пониманием рынка. Будущее – за экосистемами, где технологии, данные и финансы взаимодействуют для достижения стратегических целей, обеспечивая гибкость в эпоху постоянных изменений.

Литература

1. Апатова Н. В., Королев О.Л. Финансовая безопасность и технологии блокчейн // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2017. № 4 (41). С. 15–22. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovaya-bezopasnost-i-tehnologii-blokcheyn> (дата обращения: 18.02.2025).
2. Бердников Р.А. Инновационные финтех-технологии управления корпоративными финансами в эпоху цифровизации // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2024. Т. 13, № 2 (47). С. 29–33. EDN CVTQZT.
3. Мельников А. С., Калабина Е.Г. Барьеры распространения цифровых технологий в деятельности российских компаний: причины и последствия // Вестн. Рос. экон. ун-та им. Г.В. Плеханова. 2024. № 6. С. 33–45. DOI: 10.21686/2413-2829-2024-6-33-45.
4. Расбергенова У.А. Цифровизация экономики и ее сетей, привлечение цифровых технологий в экономику // Путь науки. 2025. № 1 (131). С. 14–16. EDN DGHGKQ
5. Альфа-Инвестиции // Главная страница. URL: <https://alfabank.ru/make-money/investments/> (дата обращения: 22.02.2025)
6. БКС Мир инвестиций // Инвестиции с прозрачными комиссиями. URL: <https://bcs.ru/tariffs> (дата обращения: 22.02.2025)
7. Т-Банк. Т-Инвестиции // Инвестируйте в своё будущее. URL: <https://www.tbank.ru/invest/> (дата обращения: 22.02.2025)
8. Годовая отчетность ПАО «МТС» за 2024 год. URL: <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/raskritie-informacii/godovaya-otchetnost> (дата обращения: 22.02.2025).
9. Финансовая отчетность ПАО «НК «Роснефть» за 2023 год. URL: https://www.rosneft.ru/Investors/statements_and_presentations/Statements (дата обращения: 22.02.2025).
10. 12 лучших инвестиционных платформ в России в 2025 году // Комсомольская правда. 2025. URL: <https://www.kp.ru/money/investitsii/luchshie-investitsionnye-platformy> (дата обращения: 22.02.2025).
11. Robinhood Revenue and Usage Statistics (2025) // Business of Apps. 2025. URL: <https://www.businessofapps.com/data/robinhood-statistics> (дата обращения: 22.02.2025).
12. ETrade Financial Q2'20 Frequently Asked Questions. 2020. URL: https://cdn2.etrade.net/1/20072316120.0/aempros/content/dam/etrade/about-us/en_US/documents/investor-relations/financials-sec-filings/quarterly-earnings/2020/Q2/2020-Q2-Earnings-FAQ.pdf (дата обращения: 22.02.2025).
13. Interactive Brokers' Commissions. URL: <https://www.interactivebrokers.com/en/pricing/commissions-home.php> (дата обращения: 22.02.2025).

TECHNOLOGIES OF FINANCIAL AND INVESTMENT ANALYSIS IN CORPORATE FINANCE

Setchenkova L.A., Veyl M.D., Kuzhilin D.V., Putilin M.V., Rukavishnikov K.A.
Financial University under the Government of the Russian Federation

The study analyses the role of digital technologies in corporate finance, including a comparative analysis of the functionality of Russian (T-Investments, Alfa Investments, BKS World of Investments) and foreign (Robinhood, ETrade, Interactive Brokers) investment platforms. The paper assesses the impact of digitalisation on key financial indicators of companies, such as accounts receivable turnover, ARPU (average revenue per user) and Churn Rate (customer churn rate). Special attention is paid to implementation technologies: artificial intelligence (AI), Big Data and ERP-systems. The case studies of Rosneft and MTS demonstrate how process automation helps to improve operational efficiency and reduce financial risks. The research methodology includes a comparative analysis of platforms by criteria of commissions, speed of transaction execution and risk analysis tools, as well as quantitative methods for assessing the impact of digital solutions on financial results. The results showed that the introduction of a CRM system with AI at Rosneft reduced the accounts receivable turnover cycle from 232 to 217 days, freeing up RUB50bn of working capital. At MTS, the use of Tableau's analytics platform increased ARPU by 6% and reduced customer churn by 0.82%, resulting in revenue growth of 17%. The study highlights the strategic importance of digitalisation in improving the competitiveness of companies in the face of sanctions, market volatility and growing cyber threats. The practical value of the work lies in the development of recommendations for selecting technological solutions and optimising financial processes.

Keywords: Digitalization, Investment platforms, Corporate finance, Process automation, Financial analysis, Risk management, Artificial intelligence (AI), CRM-systems, Accounts receivable turnover, ARPU (average revenue per user), Churn Rate (customer churn rate), Russian and foreign platforms.

References

1. Apatova N. V., Korolev O.L. Financial security and blockchain technologies // Scientific Bulletin: Finance, Banks, Investments. 2017. № 4 (41). С. 15–22. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovaya-bezopasnost-i-tehnologii-blokcheyn> (date of access: 18.02.2025).
2. Berdnikov R.A. Innovative fintech technologies of corporate finance management in the era of digitalisation // Azimut Scientific Research: Economics and Management. 2024. Т. 13, № 2 (47). С. 29–33. EDN CVTQZT.
3. Melnikov A. S., Kalabina E.G. Barriers to the spread of digital technologies in the activities of Russian companies: causes and consequences // Vestn. Ros. ekon. un-ta named after G.V. Plekhanov. 2024. № 6. С. 33–45. DOI: 10.21686/2413-2829-2024-6-33-45.
4. Rasbergenova U.A. Digitalisation of the economy and its networks, attraction of digital technologies in the economy // Way of Science. 2025. № 1 (131). С. 14–16. EDN DGHGKQ
5. Alfa-Investments // Home page. URL: <https://alfabank.ru/make-money/investments/> (access date: 22.02.2025)
6. BCS World of Investments // Investments with transparent commissions. URL: <https://bcs.ru/tariffs> (date of address: 22.02.2025)
7. T-Bank. T-Investments // Invest in your future. URL: <https://www.tbank.ru/invest/> (access date: 22.02.2025)
8. Annual reporting of PJSC MTS for 2024. URL: <https://moskva.mts.ru/about/investoram-i-akcioneram/korporativnoe-upravlenie/raskritie-informacii/godovaya-otchetnost> (access date: 22.02.2025).
9. Financial Statements of PJSC Rosneft Oil Company Rosneft for 2023. URL: https://www.rosneft.ru/Investors/statements_and_presentations/Statements (access date: 22.02.2025).
10. 12 best investment platforms in Russia in 2025 // Komso-molskaya Pravda. 2025. URL: <https://www.kp.ru/money/investitsii/luchshie-investitsionnye-platformy> (date of address: 22.02.2025).
11. Robinhood Revenue and Usage Statistics (2025) // Business of Apps. 2025. URL: <https://www.businessofapps.com/data/robinhood-statistics> (accessed on 22.02.2025).
12. ETrade Financial Q2'20 Frequently Asked Questions. 2020. URL: https://cdn2.etrade.net/1/20072316120.0/aempros/content/dam/etrade/about-us/en_US/documents/investor-relations/financials-sec-filings/quarterly-earnings/2020/Q2/2020-Q2-Earnings-FAQ.pdf (accessed 22.02.2025).
13. Interactive Brokers' Commissions. URL: <https://www.interactivebrokers.com/en/pricing/commissions-home.php> (access date: 22.02.2025).

Обоснование методов распределения расходов в коммерческом банке: переход от центров затрат к бизнес-юнитам

Смирнова Дарья Владимировна,

кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры маркетинга, Санкт-Петербургский государственный экономический университет
E-mail: dbolotova@gmail.com

Липенко Марина Юрьевна,

студент, Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет)
E-mail: lipenko@inbox.ru

В статье рассматривается переход в управленческом учете коммерческих банков от центров затрат к бизнес-юнитам, как средство оптимизации операционных расходов. Предлагается реализовать бизнес-подход к управлению затратами сервисных подразделений банка путем перевода центров затрат в центры внутренней прибыли и установления между подразделениями отношений «продавец – покупатель». Рассматриваемый подход позволит бизнес-подразделениям влиять на распределение расходов сервисных подразделений. В результате, понятие «бизнес-юнит в банковской сфере» было дополнено ответственностью за финансовый результат сервисных подразделений. Предложена реализация бизнес-юнит подхода с помощью внедрения метода внутренних закупок, активно применяемого в сферах IT, строительства, недвижимости и т.д. В сравнении с традиционными методами распределения расходов, предложенный метод обеспечивает более прозрачные и управляемые финансовые отношения между подразделениями. Таким образом, бизнес-юнит подход к управлению и распределению расходов подразделений повысит мотивацию центров затрат к оптимизации расходов, что важно в условиях высокой конкуренции.

Ключевые слова: банковский сектор, бизнес-единицы, операционные расходы банка, бизнес-юнит, проектный подход, метод внутренних закупок.

В условиях конкуренции российских банков за кадры и клиентов, основную прибыль сдерживает рост операционных расходов, опережающий основные доходы. Рост расходов создает нарастающее давление на прибыльность банков и заставляет их пересматривать подходы к управлению финансами. Основными расходами российского банковского сектора за 2024 год являются операционные расходы, резервы и налоги. Операционные расходы представляют собой основную статью затрат и являются точкой роста прибыльности банков, их доля за 2024 год составила 62% в общем объеме затрат (55% за 2023 г.), Банк России в своем обзоре отмечает, что операционные расходы банков выросли на значительные 0,8 трлн руб. (+24%), что гораздо выше инфляции (9,52%) [1].

Из-за высокого уровня отраслевой конкуренции банки сфокусированы на **оптимизации расходов**, включая внедрение новых технологий и методов анализа и принятия решений. В быстро меняющихся условиях рынка важно реагировать на изменения внешней среды и предъявлять такие требования к методам управления бизнес-процессами как гибкость, прозрачность, адаптивность, что обеспечит финансовую устойчивость банков.

Большинство российских банков организованы по функциональному принципу. Основные подразделения выполняют ключевые бизнес-функции, к ним относятся услуги и операции, непосредственно связанные с основной деятельностью банков: кредитование, депозитные операции, платежи и расчеты, торговые операции. Основные подразделения (или их называют бизнес-подразделениями) являются центрами прибыли и отвечают за генерацию доходов. Сервисные подразделения являются вспомогательными, создавая условия для эффективного выполнения основных процессов. Они включают в себя: IT-поддержку, управление рисками, HR-менеджмент, финансовое управление и т.п. [10]. Сервисные подразделения не генерируют прямой доход и представляют собой центры затрат. Важной целью для банковских структур является управление затратами сервисных подразделений, поскольку они распределяют свои расходы на основные подразделения и оказывают влияние на рентабельность центров прибыли. Бизнес-подразделения являются внутренними заказчиками и предъявляют требования к сервисным подразделениям: эффективности их работы, прозрачности распределения расходов на центры прибыли и т.п. Поэтому одной из задач банка является повышение управляемости операционными расходами за счет влияния центров прибыли

на распределение расходов сервисных подразделений, а второй задачей – внедрение мотивации этих подразделений к оптимизации собственных расходов.

Решением является проектный подход как способ организации деятельности и управления бизнесом, в том числе в банковской сфере, подразумевающий определение целей и задач проекта, оценку его эффективности, ответственность за результат, гибкость и управляемость. Проект можно рассматривать не только как совокупность мероприятий или задач по плановому изменению системы, но и как организационную структурную единицу или бизнес-юнит внутри компании. Бизнес-юнит подход, применяемый не только к основным подразделениям, но и к сервисным предполагает, что подразделения, которые выполняют вспомогательные функции и ранее выступали в роли центров затрат, становятся самостоятельными бизнес-единицами. Определим что-такое бизнес-юнит, чтобы понять специфические особенности подхода и предъявить требования к методам распределения затрат.

Была исследована литература по проектному подходу и выделено основное отличие проекта от бизнес-юнита – ограниченность по времени и невозможность развивать как коммерческие, так и некоммерческие проекты. Бизнес-юнит изучали российские ученые, например, В.А. Карапетов [4], К.М. Самцевич [11], М.В. Корнева [11], И.С. Харкевич [11], О.В. Прошкина [9], а также зарубежные ученые, в том числе Дэвид Аакер [2], Майк Портер [8], К. Bent, D. Caplan [12]. Термин «бизнес-единица» был заимствован из западной менеджмент-теории, в которой распространены понятия business unit (BU) и strategic business unit (SBU), то есть стратегическая бизнес-единица.

Согласно большой российской энциклопедии, бизнес-единица – отдельная, относительно независимая подструктура организации, обладающая экономической самостоятельностью и несущая ответственность за принятые ею решения. Формирование внутри одной компании нескольких бизнес-единиц представляет собой установление между ними связей «продавец-покупатель» [13]. Прошкина О.В. понимает под бизнес-единицей подразделение компании, отвечающее за определенные функции или вид деятельности. Это отдельное направление деятельности компании, как правило, в форме структурного подразделения, обладающего относительной хозяйственной самостоятельностью и ответственностью за определенные стороны работы фирмы [9]. В то же время Божко П.Г. определяет «бизнес-юнит» как коммерческую организацию в составе холдинга [3], что подразумевает функционирование бизнес-юнитов как самостоятельных подразделений, они могут быть сфокусированы на конкретных продуктах и услугах и нести ответственность за свой финансовый результат.

Майкл Портер в своей работе, посвященной стратегическому управлению и анализу конкурентного окружения описывает понятие бизнес-ю-

нит как самостоятельное подразделение в рамках компании, которое имеет определенную стратегию и цели, а также отвечает за реализацию бизнес-планов и достижение финансовых показателей [8]. Дэвид Аакер рассматривает бизнес-юнит как стратегическую бизнес единицу, которая имеет стратегию бизнеса и менеджера, отвечающего за обеспечение продаж и получение прибыли [2].

В результате анализа определения «бизнес-юнит» были выделены общие существенные характеристики, которые определяют специфику бизнес-юнит подхода. Результаты сравнения приведены в таблице 1.

Таблица 1. Существенные характеристики понятия «бизнес-юнит»

Существенная характеристика	Большая российская энциклопедия (bigenc.ru) [13]	Прошкина О.В. [9]	Майкл Портер [8]	Дэвид Аакер [2]
Самостоятельность	+	+	+	+
Независимость	+	+	+	+
Ответственность	+	+	+	+
Коммерческая составляющая деятельности	+	-	+	+

Согласно Таблице 1 общими существенными характеристиками для бизнес-юнитов (стратегических бизнес-единиц) являются их **самостоятельность, независимость и ответственность**. Важно выделить такую отличительную особенность «бизнес-юнита» как **коммерческий результат его деятельности** [2], [8], [13]. Например, Майкл Портер отмечает такую характеристику бизнес-юнита как ответственность за реализацию бизнес-планов и достижение финансовых показателей.

Учитывая перечисленные существенные признаки «бизнес-юнита», уточнено понятие «**бизнес-юнит в банковской сфере**» как «самостоятельная структурная единица банка, оказывающая сервисные услуги другим подразделениям по утвержденным тарифам, которая несет ответственность за свой финансовый результат и является центром внутренней прибыли». В предложенном определении добавлены такие важные характеристики бизнес-юнита как «ответственность за финансовый результат» и определение его как «центра внутренней прибыли», что подразумевает переход на предоставление услуг внутренним заказчикам по конкурентным (рыночным) тарифам и с возможностью продажи своих услуг во вне.

Таким образом, общие специфические особенности определения «бизнес-юнит» помогли предъявить требования к управлению расходами и доходами: сервисные подразделения должны стать зарабатывающими бизнес-единицами и предоставлять услуги внутренним заказчикам.

Анализ научной литературы показал, что описанные существующие методы распределения расходов в банках **не отвечают требованиям бизнес-юнит подхода** [5], [6], так как подразумевают передачу сервисными подразделениями всех своих расходов вне зависимости от запросов бизнес-подразделений. В банковской практике используют один из методов распределения расходов: прямое распределение, последовательное (пошаговое) распределение и взаимное (перекрестное) распределение, **проанализируем** преимущества и недостатки.

Метод прямого распределения расходов основывается на непосредственной причинно-следственной связи между центрами затрат и центрами прибыли. В этом случае расходы, связанные с проведением конкретной услуги или производством товара, напрямую ассоциируются с соответствующими центрами прибыли. Данная методика отличается своей простотой и быстротой реализации, что делает ее привлекательной для многих организаций. Однако следует учитывать, что такая простота может привести к недостаточно точным результатам. Прямое распределение не учитывает услуги вспомогательных подразделений, оказываемых другим службам, что искажает картину расходования ресурсов. В результате, доля расходов, отнесенных на основные бизнес-подразделения, может быть завышенной, что создает трудности в анализе эффективности работы отдельных центров.

Второй метод – **последовательное или пошаговое распределение** – предполагает распределение затрат с одного сервисного подразделения на другие, включая как центры прибыли, так и сервисные подразделения. На первом этапе наиболее загруженное подразделение распределяет свои расходы, затем следующее, и так далее. Это позволяет более точно учесть расходы, так как каждый шаг включает как прямые, так и косвенные затраты. Однако метод сталкивается с проблемами, связанными с приближенностью результатов, поскольку некоторые косвенные расходы могут не быть отнесены к подразделениям, находящимся выше в каскаде распределения. Более того, сложность расчетов может привести к непрозрачности и затруднениям в анализе.

Метод взаимного распределения расходов, также известный как перекрестное распределение, предлагает учитывать взаимовлияние подразделений, что позволяет более точным образом распределить расходы, предоставляемые друг другу. Преимуществом этого метода является возможность более детального анализа и учета взаимных услуг, что способствует лучшему пониманию структуры затрат. Однако в силу своей сложности методы взаимного распределения могут вызывать непрозрачность расчетов, требуя от аналитиков тщательного разбора взаимодействий между подразделениями, что увеличивает вероятность ошибок и затягивает процесс.

Общей проблемой для всех описанных подходов является отсутствие мотивации центров затрат к оптимизации расходов, что ограничивает общую эффективность бизнеса. Важно отметить,

что затраты сервисных подразделений передаются центрам прибыли **без возможности воздействия на их объем, соответственно, такое распределение часто носит лишь информационный характер**. Поэтому важно разработать методы, при которых центры прибыли смогут влиять на расходы, получаемые от сервисных подразделений.

Решением является внедрение бизнес-юнит подхода, который предполагает **преобразование центров затрат в центры внутренней прибыли**, при этом сервисные подразделения начинают действовать как самостоятельные единицы, предоставляющие услуги внутренним заказчикам на основе установленных тарифов. Такой метод распределения расходов между подразделениями можно определить как **«метод внутренних закупок»**, который предполагает установление между подразделениями связей «продавец-покупатель». Таким образом, мы выделили следующие требования к методу распределения расходов с центров затрат на центры прибыли: управляемость со стороны центров прибыли и мотивация центров затрат к оптимизации расходов.

Было проведено сравнение традиционных методов распределения расходов с методом внутренних закупок по критериям: простота и точность расчетов, учет взаиморасчетов сервисных подразделений между собой (учет в расчетах оказания услуг друг другу), прозрачность расчетов для пользователей, управляемость со стороны центров прибыли (влияние на объем распределения расходов сервисных подразделений), мотивация центров затрат к оптимизации собственных расходов. Соответствие методов критериям оценено по шкале, где:

0 – низкий уровень, отсутствие соответствия критерию оценки;

1 – средний уровень, частичное соответствие критерию оценки;

2 – высокий уровень, соответствие критерию оценки.

Результаты сравнения метода внутренних закупок, применяемого при бизнес-юнит подходе к управлению организацией, с тремя традиционными методами распределения затрат приведены в таблице 2.

Таблица 2. Сравнение метода внутренних закупок с традиционными методами распределения затрат

Критерии сравнения	Прямое распределение	Пошаговое распределение	Взаимное распределение	Метод внутренних закупок
Простота расчетов	Просто /2	Средне /1	Сложно /0	Средне /1
Точность расчетов	Низкая /0	Средняя /1	Средняя /1	Высокая /2
Учет взаимодействия сервисных подразделений	Не учитывает /0	Частично учитывает /1	Учитывает /2	Учитывает /2

Критерии сравнения	Прямое распределение	Пошаговое распределение	Взаимное распределение	Метод внутренних закупок
Прозрачность расчетов для пользователей	Высокая /2	Высокая /2	Низкая /0	Высокая /2
Управляемость со стороны центров прибыли	Отсутствует /0	Отсутствует /0	Отсутствует /0	Полностью управляется /2
Мотивация центров затрат к оптимизации расходов	Отсутствует /0	Отсутствует /0	Отсутствует /0	Высокая /2
Итоговый балл	4	5	3	11

Согласно таблице 2 метод внутренней закупки имеет оценку в разы превышающую существующие методы распределения затрат. Главное преимущество метода внутренней закупки – возможность центров прибыли **четко управлять объемами потребления сервисных услуг и связанными с ними затратами**. Таким образом, осуществляется переход от механического распределения расходов к более продвинутой системе внутренних закупок, в которой каждое подразделение выступает как внутренний поставщик и покупатель, устанавливая прозрачные и обоснованные взаимоотношения в процессе оказания услуг. Это влечет увеличение ответственности сервисных подразделений за свои затраты, а также способствует более активному вовлечению центров прибыли в процесс контроля над расходами.

Вторым важным аспектом является то, что отношения “продавец – покупатель” внутри подразделений позволяют значительно повысить уровень прозрачности финансовых операций. Подразделения, которые покупают услуги, получают реальную картину затрат, что дает возможность более целенаправленно управлять своими бюджетами и вносить необходимые корректировки. Благодаря этому подходу возникает мотивация для бизнес-юнитов оптимизировать свои расходы и улучшать качество предоставляемых услуг, что в конечном итоге содействует удержанию клиентов внутри организации.

Преимущества бизнеса-юнит подхода очевидны. Он открывает возможности для более точного анализа вклада каждого подразделения в общую прибыльность банка, позволяет центрам прибыли влиять на объем расходов через систему закупок, оценить эффективность работы сервисных подразделений, а также повышает мотивацию центров затрат к оптимизации собственных расходов, что положительно сказывается на расходах банка в целом.

Тем не менее, внедрение бизнес-юнит подхода требует от банков радикальных изменений в организационной и финансовой структуре, что может стать значительным барьером для ряда учреждений. Отсутствие четких методик и инструментов реализации данного подхода в научной литературе делает каждый случай уникальным и требует индивидуального подхода к разработке критериев оценки эффективности. Многие банки сталкиваются с вызовами, связанными со сложностью организации этого процесса и необходимостью пересмотра внутренних процедур. Этому будет посвящено дальнейшее исследование.

Литература

1. Аналитический обзор «Банковский сектор». Банк России (analytical_review_bs-2024–4.pdf)
2. Аакер, Д.А. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 360 с.
3. Божко П.Г. Особенности финансового управления в холдинговых компаниях универсального типа //Аудитор. – 2022. – Т. 8. – № . 2. – С. 45–50.
4. Карапетов В.А. Юнит-экономика как эффективный метод оценки прибыльности бизнеса // Молодежная Неделя Науки Института промышленного менеджмента, экономики и торговли. – 2022. – С. 243–245.
5. Коняев А.А. Классификация и распределение затрат в бюджетировании коммерческого банка //Финансы и кредит. – 2010. – № . 5 (389). – С. 60–67.
6. Левшунова А.А. Совершенствование управленческого учета затрат коммерческого банка. – 2013.
7. Панова Г.С., Трушина К.В. Бизнес-стратегии крупнейших банков в области финтех // Банковские услуги. – 2019. – № 3. – С. 2–10.
8. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 453 с.
9. Прошкина О.В. Системный подход к выделению бизнес-единиц на предприятии // Социально-экономические и технические системы: исследование, проектирование, оптимизация. – 2016. – № . 2. – С. 165–174.
10. Русанов Ю. Ю., Бадалов Л. А, Маганов В.В., Русанова О.М. Банковский менеджмент. – М.: Магистр. – 2023
11. Самцевич К. М., Корнева М.В., Харкевич И.С. Юнит-экономика как форма планирования успешного бизнеса //Экономика. наука. инноватика. – 2021. – С. 702–704.
12. Bent K., Caplan D. Lattice allocations: A better way to do cost allocations //Advances in accounting. – 2017. – Т. 38. – С. 99–105.
13. Научно-образовательный портал «Большая российская энциклопедия» <https://bigenc.ru/c/biznes-edinitsa-67ad0d> (дата обращения 05.04.2025)

JUSTIFICATION OF COST ALLOCATION METHODS IN A COMMERCIAL BANK: FROM COST CENTERS TO BUSINESS UNITS

Smirnova D.V., Lipenko M.Y.

Saint Petersburg State University of Economics, Moscow Institute of Physics and Technology (National Research University)

The article examines the transition in management accounting within commercial banks from cost centers to business units as a means of optimizing operational expenses. It suggests implementing a business approach to cost management in the bank's service divisions by converting cost centers into centers of internal profit and establishing buyer-seller relationships between departments. This approach will enable business units to influence the allocation of service divisions expenses. As a result, the concept of "business unit in the banking sector" has been expanded to include responsibility for the financial results of service divisions. The article proposes the implementation of the business unit approach through the introduction of the internal procurement method, which is actively used in sectors such as IT, construction, and real estate. Compared to traditional methods of expense allocation, the proposed method provides more transparent and manageable financial relationships between divisions. Thus, the business unit approach will enhance the motivation of cost centers to optimize expenses, which is crucial in a highly competitive environment.

Keywords: banking sector, business units, bank operating expenses, business unit, project approach, internal procurement method.

References

1. Analytical review "Banking sector". Bank of Russia (analytical_review_bs-2024-4.pdf)
2. Aaker, D.A. Strategic market management / D. Aaker. – M.: Olimp-Business, 2002. – 360 p.
3. Bozhko P.G. Features of financial management in universal holding companies // Auditor. – 2022. – Vol. 8. – No. 2. – P. 45–50.
4. Karapetyan V.A. Unit economics as an effective method for assessing business profitability // Youth Science Week of the Institute of Industrial Management, Economics and Trade. – 2022. – P. 243–245.
5. Konyaev A.A. Classification and distribution of costs in budgeting of a commercial bank // Finance and Credit. – 2010. – No. 5 (389). – P. 60–67.
6. Levshunova A.A. Improving management accounting of commercial bank costs. – 2013.
7. Panova G.S., Trushina K.V. Business strategies of the largest banks in the field of fintech // Banking services. – 2019. – No. 3. – P. 2–10.
8. Porter M. Competitive strategy. Methodology for analyzing industries and competitors. – Moscow: Alpina Business Books, 2015. – 453 p.
9. Proshkina O.V. Systems approach to identifying business units at an enterprise // Socio-economic and technical systems: research, design, optimization. – 2016. – No. 2. – P. 165–174.
10. Rusanov Yu. Yu., Badalov L.A., Maganov V.V., Rusanova O.M. Banking management. – M.: Master. – 2023
11. Samtsevich K.M., Korneva M.V., Kharkevich I.S. Unit economics as a form of planning a successful business // Economics. science. innovation. – 2021. – P. 702–704.
12. Bent K., Caplan D. Lattice allocations: A better way to do cost allocations // Advances in accounting. – 2017. – Vol. 38. – P. 99–105.
13. Scientific and educational portal "Great Russian Encyclopedia" <https://bigenc.ru/c/biznes-edinitsa-67ad0d> (date of access 05.04.2025)

Российский ипотечный рынок: тенденции, риски и траектории инновационного развития

Травкина Елена Владимировна,

д.э.н., профессор Финансового университета
при Правительстве Российской Федерации
E-mail: evtravkina@fa.ru

Денисенко Кристина Эдуардовна,

студент Финансового университета при Правительстве
Российской Федерации
E-mail: Kristina-denisenko-03@mail.ru

Ипотечное кредитование является одной из самых актуальных тем банковского сектора в связи с охлаждением данного сегмента и ужесточением процентной политики. Отмена льготной ипотеки в 2024 году и модификация ипотечных условий в сторону ограничения круга лиц, способных воспользоваться адресными ипотечными программами, еще больше снизили объемы выдач таких кредитов. Проведен анализ развития российского ипотечного рынка за 2018–2024 гг., на базе которого выявлены основные риски в его развитии. Авторами предлагается аналитический обзор причин снижения количества ипотечных банков, актуальных тенденций в ипотечном кредитовании, проблем, а также инновационные инструменты, которые внедряются в ипотечную деятельность российских банков.

Ключевые слова: ипотечное кредитование, ипотека, российские банки, тенденции, проблемы, инновации.

Ипотечное кредитование является одним из самых важных направлений кредитования в российском банковском секторе. Однако отмена некоторых льготных программ ипотеки в 2024 году, высокие процентные ставки банков на фоне повышения ключевой ставки и модификация существующих условий в сторону ограничения круга лиц, способных воспользоваться адресными ипотечными программами, существенно снизили объемы выдач таких кредитов.

Рассмотрим рынок ипотечного кредитования в разрезе семилетнего периода (2018–2024 гг.), который характеризуется временем становления и расцвета льготных ипотечных программ, а также ситуацией рекордно высоких рыночных ставок, охлаждающих ипотечный сегмент. Анализ подавляющей части рынка ипотечного кредитования стоит начать с количества непосредственных участников ипотечных сделок, а именно, с кредитных организаций (КО), имеющих право на ипотечное жилищное кредитование (ИЖК).

На рис. 1 отражена тенденция уменьшения кредитных организаций в целом и, соответственно, сокращения КО, имеющих право на ипотечное кредитование граждан.

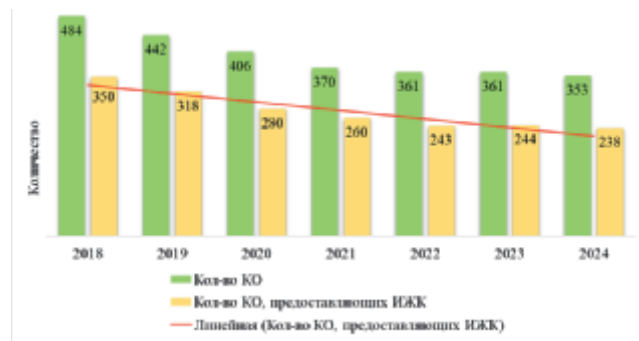


Рис. 1. Динамика изменения общего количества КО и КО, предоставляющих ипотечное кредитование 2018–2024 гг.

Источник: составлено авторами на основе информационного бюллетеня Банка России «Сведения о рынке ипотечного жилищного кредитования в России» // Банк России. – URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/mortgage/mortgage_lending_market/

Как можно заметить из данных представленных на рис. 1, масштабное сокращение участников ипотечного рынка произошло в период с 2018–2021 гг. Сокращение КО, предоставляющих ИЖК к 2021 г. (в сравнении с 2018 г.) в процентном выражении составило 25,7%. Четверть ипотечных КО покинула рынок, что, несомненно, не могло не привести к сокращению конкуренции и к еще большей монополизации крупных игроков ипотечного сегмента. Например, по итогам 2023 года доля одного ПАО «Сбербанк» в ипотечном кредитовании превышала

60% (в 2024 свыше 52%) [1]. По итогам 2024 года 67,2% российских банков выдают ипотеку [2].

Период с 2022–2024 гг. не характеризуется резким скачком снижения КО, выдающих ипотечные кредиты, однако, отрицательная тенденция продолжает существовать. С одной стороны, сокращение игроков ипотечного сегмента порождает, как уже отмечалось, укрепление и без того сильных ипотечных банков. Но с другой стороны, на рынке остаются надежные и стабильные КО, соответствующие всем требованиям регулятора в области комплаенса и управления рисками.

Основываясь на количественных кредитных организациях, занимающихся ипотечным кредитованием, целесообразно обратить внимание на то, какую долю в розничном кредитном портфеле банков занимают именно ипотечные кредиты, а затем проанализировать объем и количество их выдачи в разрезе анализируемого периода. На рис. 2 представлена динамика доли ипотечного кредитования в общем розничном кредитном портфеле российских банков:



Рис. 2. Динамика доли ипотечного кредитования в общем портфеле розничных кредитов российских банков 2018–2024 гг.

Источник: составлено авторами на основе статистики портала Банки.ру: Банковский сектор: кредитование // Банки.ру. – URL: <https://www.banki.ru/news/research/?id=10962645> и Frank RG: Доля ипотеки в кредитах населению // Frank RG. – URL: <https://frankrg.com/data-hub/category/mortgage>

Ипотечное кредитование занимает практически половину всего розничного портфеля банков и является лидером среди остальных видов (на втором месте – потребительские нецелевые кредиты (порядка 30–35%), на третьем – автокредиты с долей около 10%).

С каждым годом доля ипотеки в розничном портфеле увеличивалась, а наибольший процентный рост наблюдался в 2022 г. по отношению к 2021 г. (рост на 4,7%). Это объясняется тем, что по программе «Льготная ипотека» ставка была снижена с 12 до 9% [3]. В 2024 году тенденция роста сменяется спадом доли ипотечного кредитования в розничном портфеле банков прежде всего вследствие ужесточения денежно-кредитной политики Банка России и повышения ставки до рекордного уровня за всю историю России. Рынок кредитования, не только ипотечного, перешел в фазу охлаждения. Также на динамику повлияло окончание программы «Льготная ипотека» от 01 июля 2024 года [4] (с этого периода жилье стало менее доступным). Однако, доля ипотечного кредитования в кредитном портфеле упала незначительно, на 1,2%. Это объясняется тем, что до прекращения программы в середине года был отмечен рекордный

объем выдачи ипотеки. Потребители стремились успеть приобрести жилье в последний момент. Весь спад пришелся на вторую половину 2024 г. (падение на 55% по отношению к 2023 г.), что подтверждает статистика по объему выдач ипотечных кредитов, отраженная на рис. 3.

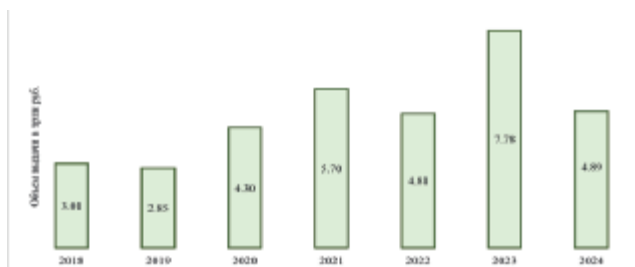


Рис. 3. Динамика объема выдачи ипотечных кредитов 2018–2024 гг.

Источник: составлено авторами на основе статистики ДОМ.РФ по годам: Аналитика. Все отчеты // ДОМ.РФ. – URL: <https://dom.rf/analytics/archive/?section=838>

Однозначного тренда по объему выдачи ипотечных кредитов в период 2018–2024 гг. не наблюдается, поскольку заметны и рост, и падение в отдельные годы. Проанализируем каждый из периодов, начиная с 2019 года для более наглядного сравнения. В 2019 по сравнению с 2018 г. наблюдалось снижение объема ипотечного кредитования на 5,3%, но и количество выданных ипотечных кредитов тоже уменьшилось на 13,6%. Спад в этом периоде обусловлен повышением ставок и сокращением объема кредитов с низким первоначальным взносом. В этом году ипотечное кредитование в розничном кредитном портфеле уступило лидерство необеспеченным потребительским кредитам и автокредитам (реализация госпрограмм на приобретение автомобилей оказала влияние на рост).

В 2020 году наблюдался существенный рост объема на 50,9%. Такой всплеск в ипотечном сегменте вызван прежде всего стимулирующей денежно-кредитной политикой (ДКП) и, соответственно, рекордно низкой ключевой ставкой (4,25%). Также этому поспособствовало появление антикризисной льготной программы кредитования под 6,5% на новостройки.

Рост как объема, так и количества продолжился в 2021 году и составил 32,5 и 11,7% соответственно. Рост по большей части вызван продлением льготной ипотечной программой и сохранением Банком России мягкой ДКП, что способствовало уменьшению ипотечных ставок до рекордно низких.

В 2022 году ключевая ставка сразу увеличилась с 9,5 до 20%, что стало началом проведения сдерживающей ДКП (рост ставок, замедление кредитования). Это, безусловно, отразилось и на объеме и количестве выдачи ипотеки (падение на 15,6 и 30,4% соответственно). Жесткая ДКП повлияла и на одобрение кредитов банками, которые в таких условиях были вынуждены более пристально наблюдать за экономикой и оперативно реагировать на возникающие риски.

Следующий год, 2023, стал рекордным за рассматриваемый период и показал рост в объеме

на 61,7%, по количеству на 53,4%. Потребители на фоне ужесточения политики по ставкам, в том числе и льготным программам, ослабления рубля старались уберечь свои сбережения, поэтому спрос на ипотечное кредитование был высоким именно во второй половине 2023 г.

За высоким спросом последовало охлаждение на рынке ипотечного кредитования. В 2024 г. объем и количество выдачи ипотеки упали практически в 2 раза. Высокие значения ипотечных ставок на фоне рекордно высокой ключевой ставки в 21% сильно ограничили доступ граждан к приобретению жилья. Но большой толчок к падению дала отмена существовавшей с 2020 года льготной ипотечной программы, которая все годы была драйвером в ипотечном сегменте. Также произошло ужесточение требований к другим программам с господдержкой, что, безусловно, ограничило круг граждан, способных ими воспользоваться.

Следующей характеристикой ипотечного кредитования, на которую следует обратить внимание является средневзвешенная ставка по кредитам, в том числе в сегменте новостроек и вторичного рынка (рис. 4).

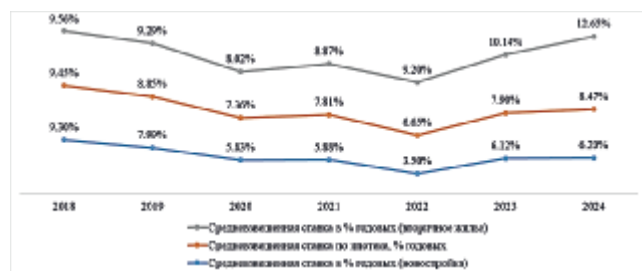


Рис. 4. Динамика средневзвешенных ставок по ипотеке (в т.ч. новостройка и вторичное жилье), % 2018–2024 гг.

Источник: составлено авторами на основе статистики ДОМ.РФ по годам: Аналитика. Все отчеты // ДОМ.РФ. – URL: <https://дом.рф/analytics/archive/?section=838>

Стоит отметить, что средневзвешенная ставка по ипотеке в России за рассматриваемый период ни разу не была ниже 6,65% (2022 год). Однако, если обратиться к зарубежному опыту, в частности к европейскому, где средняя ставка по ипотеке до 3% (2023–2024 гг.) (Финляндия 1,5–3%; Франция 1,7–2,5%; Швеция 1,8–2,5%) [5], можно сделать некоторые выводы об экономической стабильности в нашей стране. Адресные льготные программы способствуют популярности и востребованности ипотечных кредитов, что, соответственно, влияет на среднюю ставку. В период с 2020 по 2022 года наблюдалось снижение ставок и их нахождение в приемлемых для экономики страны значениях. Но модификация ипотечных программ и сужение круга лиц, способных ими воспользоваться привели к резкому росту ставок в период с 2023–2024 гг. А отмена массовой льготной программы 1 июля 2024 года только добавила темп роста средневзвешенным ставкам, поскольку если не учитывать льготные программы, рыночная стоимость ипотеки (рис. 5), например, на вторичное жилье достигает порядка 29–30% (не учитывая индивидуальные

особенности заемщика, которые могут увеличить ставку) (по данным на 25 февраля 2025 года):

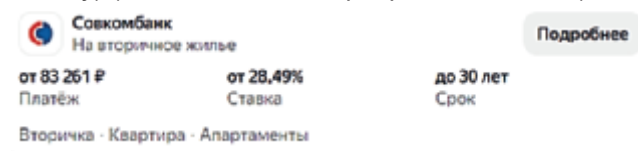


Рис. 5. Ипотечное предложение ПАО «Совкомбанк» на вторичное жилье по состоянию на 25.02.2025

Источник: официальный сайт ПАО «Совкомбанк»: Официальный сайт // ПАО «Совкомбанк». – URL: <https://sovcombank.ru/>

Не менее важна статистика по среднему сроку ипотечного кредита, которая представлена на рис. 6.

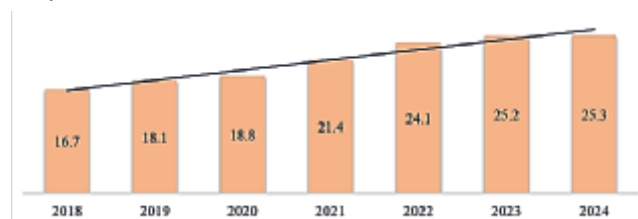


Рис. 6. Средний срок выдачи ипотечного кредита, лет в период 2018–2024 гг.

Источник: составлено авторами на основе статистики ДОМ.РФ по годам: Аналитика. Все отчеты // ДОМ.РФ. – URL: <https://дом.рф/analytics/archive/?section=838>

Увеличение среднего срока ипотеки свидетельствует о том, что заемщики пытаются уменьшить сумму ежемесячного платежа путем растягивания срока. Учитывая, что в настоящее время такие платежи действительно превышают предельно допустимый уровень нагрузки на заемщика, человек пытается насколько это возможно свести к минимуму расходы и застраховаться на случай непредвиденных ситуаций в жизни.

Однако не стоит путать понятия средний срок выдачи ипотечного кредита и его срок «жизни». Как правило, ипотечные кредиты погашаются раньше установленного среднего срока его выдачи.

В 2024 году ипотека стала труднодоступной, поэтому максимальный средний срок выдачи пришелся именно на этот период.

Более 70% (по объему) всех ипотечных кредитов, выданных в 2024 году, составляли льготные программы, статистика по которым приведена на рис. 7.

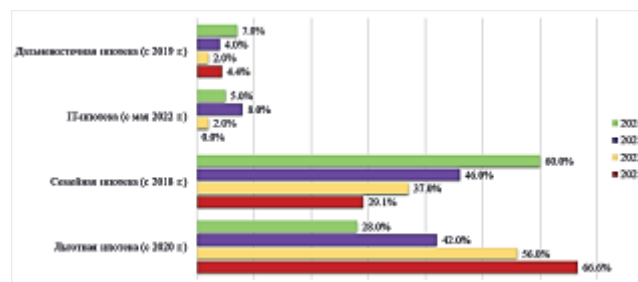


Рис. 7. Динамика доли госпрограмм по объему в совокупном ипотечном портфеле кредитов с господдержкой, % в период 2021–2024 гг.

Источник: составлено авторами на основе статистики ДОМ.РФ по годам: Аналитика. Все отчеты // ДОМ.РФ. – URL: <https://дом.рф/analytics/archive/?section=838>

Самая массовая программа «Льготная» в 2021 и 2022 годах занимала более половины всего ипотечного портфеля льготных кредитов (56 и 66,6% соответственно). После ее окончания лидерство получила программа «Семейная ипотека», которая и сейчас остается популярной.

Далее по объему располагаются адресные программы, такие как «ИТ-ипотека» и «Дальневосточная и арктическая ипотека». Пик выдачи ипотеки для людей, связанных со сферой информационных технологий, пришелся на 2023 год, год спустя после запуска. Причиной тому может служить смягчение требований к заемщикам: отмена требования к минимальной зарплате ИТ-специалистов до 35 лет, а также увеличение возрастного диапазона заемщиков (до 50 лет) [6].

Дальневосточная и арктическая ипотека менее всего популярна среди программ, однако максимальный показатель в 7% в 2024 году показал ее востребованность на фоне ужесточения ипотечной политики государством. Программа стала более доступна: был расширен круг заемщиков (на участников СВО) и увеличен лимит на квартиры площадью свыше 60 кв.м. (с 6 до 9 млн руб.) [6].

Традиционно на рынке ипотечного кредитования аналитики АО «ДОМ. РФ» составляют рейтинг топ-15 банков, из которых будут рассмотрены 5 самых крупных игроков по объему выдаваемых кредитов (рис. 8).

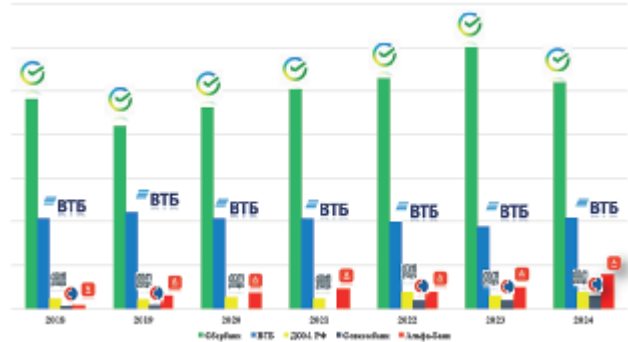


Рис. 8. Динамика доли топ-5 банков в ипотечном кредитовании в период 2018–2024 гг., %
 Источник: составлено авторами на основе статистики ДОМ.РФ по годам: Аналитика. Все отчеты // ДОМ.РФ. – URL: <https://дом.рф/analytics/archive/?section=838>

Лидер в сегменте не только ипотечного кредитования, но и по многим другим критериям – ПАО «Сбербанк». Его доля в ипотечном кредитовании из года в год варьируется в пределах 40–60%, но никогда не опускается ниже указанного диапазона, то есть стабильно более 1/3 рынка принадлежит ему. На втором месте со значительным отрывом от зеленого банка расположился банк ПАО «ВТБ», доля которого в ипотечном сегменте от 19 до 22%.

Неудивительно, что именно эти два банка занимают лидирующие позиции в ипотечном сегменте, поскольку их клиентские базы самые обширные и включают в себя более 107 млн людей для ПАО «Сбербанк» и более 22 млн для ПАО «ВТБ». Это стабильные банки с государственным участием, завоевавшие доверие населения еще в прошлом столетии.

Относительно молодым или частным банкам с меньшими объемами трудно с ними конкурировать, поэтому далее в зависимости от года третье и четвертое места занимают АО «ДОМ. РФ» либо АО «Альфа-банк», доли которых в районе 3–8%. ПАО «Совкомбанк» последние годы стабильно входит в пятерку лучших с долей около 1–3%.

Проанализировав общее состояние российского ипотечного кредитования, следует выделить основные проблемы, с которыми сталкивается банковский сектор (рис. 9).



Рис. 9. Проблемы российского рынка ипотечного кредитования

Источник: составлено авторами в том числе на основе данных «BANKIROS.ru»: Проблемы ипотечного кредитования в России // bankiros.ru. – URL: <https://bankiros.ru/wiki/term/wikf-problemy-ipotechnogo-kreditovania>

Общезкономический блок проблем зиждется на экономической стабильности в государстве. В России ипотечное кредитование для банков наиболее рисковый вид кредитования, поскольку срок жизни кредита около 30 лет [7]. Долгосрочные кредиты для российских банков – это, безусловно, дополнительные риски в связи с изменчивостью и долгой нестабильностью в политической и экономической сферах. Банки видят в этом риски, поэтому и завышают ставки, пытаясь компенсировать вероятные потери в будущем. К тому же экономика России зависит от колебаний цен на нефть, курса рубля, санкций от других государств, что вынуждает банки такие колебания компенсировать высокими процентными ставками.

Частным блоком проблем на рынке ипотечного кредитования, если рассматривать общее состояние экономики, являются инфляционные скачки. Рассматривая состояние инфляции на горизонте 10 лет, можно заметить ее скачки в отдельные годы, что усложняет прогнозирование (рис. 10).



Рис. 10. Динамика инфляции в % годовых за период 2014–2024 гг.

Источник: составлено авторами на основе данных Росстата: Инфляция // Росстат. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/price>

Банкам сложно снижать ставки по рыночным ипотекам, поскольку источники фондирования остаются дорогими (депозиты должны опережать

инфляцию и приносить выгоду для вкладчиков). Высокая инфляция влияет на рост ключевой ставки, которая в свою очередь влияет на стоимость ипотечного кредита. Инфляция вблизи 4% на десятилетнем горизонте наблюдалась лишь в диапазоне 2016–2020 гг. Эти колебания мешают эффективному развитию рынка ипотечного кредитования у нас в стране.

Также на рынке ипотечного кредитования чаще всего можно наблюдать топ-2 застройщика (ПИК и Самолет), которые занимают основную долю недвижимости в некоторых регионах, что, безусловно, способствует росту стоимости квадратного метра жилья. Застройщики-монополисты сдерживают развитие конкуренции, поэтому ипотека для среднестатистических граждан становится дорогой. Например, на рынке недвижимости в России существует топ-10 застройщиков, которые контролируют около 20–30% рынка строящегося жилья (рис. 11).

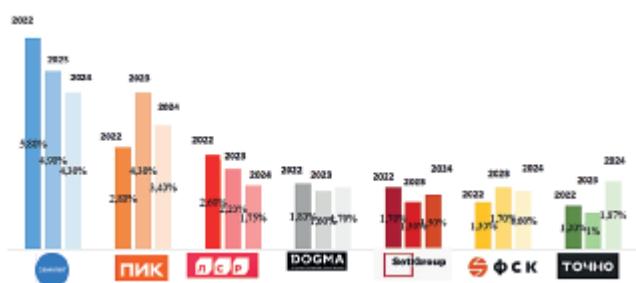


Рис. 11. Доли топ застройщиков России в период 2022–2024 гг.

Источник: составлено авторами на основе данных ДОМ.РФ: Жилищное строительство. Аналитика // ДОМ.РФ. – URL: <https://dom.rf/analytics/housing-construction/>

Соответственно отсутствие конкуренции между девелоперами способствует росту стоимости недвижимости для населения.

Еще одной проблемой ипотечного рынка России можно считать низкую платежеспособность населения. Приобрести жилье сразу может далеко не каждый человек, поэтому существует ипотечное кредитование. Однако, последнее время даже платежи по ипотеке становятся для граждан неподъемными и составляют более 60% заработной платы.

С 1 июля 2025 года Банк России [8] планирует ввести макропруденциальные лимиты для наиболее рискованных ипотечных кредитов (в частности, это заемщики с ПДН более 80% и первоначальным взносом менее 20%). С позиции потенциальных заемщиков по ипотечному кредиту – это ограничение на приобретение жилья (взять ипотеку с первоначальным взносом меньше 20% станет невозможным). Особенно это отразится на молодых семьях и граждан с низким уровнем дохода [9]. С другой стороны, на фоне отмены массовой льготной ипотеки такой прямой запрет сможет снизить риски и оградить банки от слишком рискованных заемщиков.

Все перечисленные проблемы существуют в совокупности и вытекают друг из друга (низкая платежеспособность вызвана слишком высокой стоимостью кредита; высокая стоимость кредита – след-

ствие неблагоприятной экономической ситуации в стране; высокая инфляция заставляет Банк России повышать ключевую ставку, которая напрямую влияет на банковское кредитование населения).

Российские банки, адаптируясь к меняющейся экономической ситуации, стараются поддерживать свою конкурентоспособность и предлагать инновационные продукты, опции или методы их приобретения.

Чем активнее развиваются технологии искусственного интеллекта (ИИ), тем быстрее ипотечные сделки полностью переходят в цифровой формат. По данным Ассоциации «ФинТех», в 2023 г. более 53% заявок на ипотечный кредит банки получали через цифровые каналы обслуживания [10]. Например, АО «ДОМ.РФ» более 85% своих ипотечных сделок проводит дистанционно. Это значительно упрощает и ускоряет процедуру получения как рыночных ипотечных кредитов, так и льготных. Внедрение ИИ и применение открытых API помогает банку кредитовать клиентов бесшовно и в кратчайшие сроки. Еще одной инновацией, которые используются российские банки – это цифровой профиль, позволяющий оперативно заполнять данные клиента и проводить андеррайтинг кредитной заявки. В сочетании с сервисом «Госключ» кредитные организации эффективно подписывают договоры и регистрируют залогов.

Частным примером использования инноваций в ипотечном кредитовании в АО «ДОМ.РФ» можно считать применение с 2023 года интеллектуального чат-бота в приложении банка. Такой умный помощник классифицирует обращения, направляет клиента в соответствующие разделы приложения, помогает получить необходимые справки и выбрать подходящую ипотечную программу. В итоге более 90% общих вопросов решается с его помощью [11].

Другие крупные банки также внедряют инновации в процессы кредитования.

1. АО «Альфа-Банк» в 2024 году успешно провел пилот инновационной технологии умного call-центра на базе ИИ с ипотечными клиентами. Инновация позволяет автоматизировать общение с клиентом на этапе от одобрения до выдачи кредита. По итогам теста конверсия клиентов, получивших одобрение по ипотеке, соответствует показателям работы специалистов. Клиенты также положительно оценили качество общения с роботом (средняя оценка – 4,3 из 5 баллов) [12].
2. ПАО «Сбербанк» в интеграции с сервисом недвижимости «Домклик» уже внедрил технологию ИИ в подборе персональных рекомендаций как по жилью, так и программам ипотеки. Инновации не только уменьшили расходы, но и расширили долю банка в сегменте недвижимости. Представители ПАО «Сбербанк» отмечают: «Искусственный интеллект в сервисе Сбербанка «Домклик» в пять раз ускорил финальное согласование сделок с недвижимостью. Автоматическое одобрение заемщика у банка выросло с 55% во II квартале 2024 г. до 80% в IV квартале» [13].

3. В 2024 году ПАО «ВТБ» совместно с экосистемой недвижимости «Метр квадратный» запустил сервис оформления ипотеки в виртуальной комнате. Инновация позволяет всем участникам сделки (покупателям, продавцам, агентам недвижимости и т.д.) пройти все этапы оформления кредита в едином виртуальном пространстве – от согласования объекта до подписания договора и регистрации собственности [14]. Это значительно упрощает взаимодействие и ускоряет получение кредита. Заемщик в реальном времени может отслеживать продвижение его сделки.

В подведение итогов вышесказанному можно сделать следующие выводы.

1. Основным драйвером в ипотечном кредитовании в 2023–2024 гг. являются льготные программы кредитования, на которые приходится более 80% от всего объема выдач. Пик выдач наблюдался в 2023 году и первой половине 2024 года перед отменой массовой льготной программы для желающих приобрести жилье в ипотеку.
2. На фоне жесткой ДКП и нестабильной экономической обстановки в стране процентные ставки по ипотеке в 2024–2025 гг. находятся на максимальном уровне (рыночная ипотека около 28–30%), что осложняет приобретение гражданами собственной недвижимости. Наблюдается тенденция падения выдач рыночной ипотеки и рост доли ипотек с государственной поддержкой, в частности, семейной.
3. С каждым годом растет средний срок выдачи ипотечного кредита, поскольку возрастает нагрузка высоких ежемесячных платежей на бюджет среднестатистического человека. По итогам 2024 года средний срок выдачи составил 25,3 года.

Учитывая, что ипотечный рынок можно считать относительно молодым, он сталкивается с рядом проблем, среди которых высокие процентные ставки и как следствие неподъемный для большинства ежемесячный ипотечный платеж, постоянный рост стоимости недвижимости ввиду разных причин (санкции, высокий спрос, низкая конкуренция среди строительных компаний), частые модификации льготных программ в сторону сужения круга лиц, которым доступна ипотека.

Литература

1. Обзор рынка ипотечного кредитования в 2024 году [Электронный ресурс]: ДОМ.РФ. – URL: <https://дом.рф/analytics/mortgage-market-report/year/531130/> (дата обращения: 23.02.2025).
2. Ипотека [Электронный ресурс]: Frank RG. – URL: <https://frankrg.com/data-hub/category/mortgage> (дата обращения: 23.02.2025).
3. Российская Федерация. Законы. Постановление Правительства РФ «Постановление от 30 апреля 2022 года № 806» от 30.04.2022 № 806 // Официальный интернет-портал правовой информации. – 2022. – URL: [\[ernment.ru/docs/45328/\]\(http://gov.ru/docs/45328/\) \(дата обращения: 23.02.2025\).](http://gov-</div><div data-bbox=)

4. Ипотека в Европе [Электронный ресурс]: Сравни.ру. – URL: <https://www.sravni.ru/ipoteka/info/ipoteka-v-germanii-procentnaya-stavka/> (дата обращения: 25.02.2025).
5. Обзор рынка ипотечного кредитования в 2023 и 2024 годах [Электронный ресурс]: ДОМ.РФ. – URL: <https://дом.рф/analytics/archive/> (дата обращения: 25.02.2025).
6. Пресс-релиз [Электронный ресурс]: Банк России. – URL: <https://cbr.ru/press/pr/?file=638751375299149478FINSTAB.htm> (дата обращения: 12.04.2025).
7. Исследование АФТ: чем выше уровень цифровизации ипотечного процесса, тем больше лояльность и удовлетворенность заемщиков [Электронный ресурс]: bankdelo.ru. – URL: <https://www.bankdelo.ru/news/pub/8800> (дата обращения: 15.04.2025).
8. Банк ДОМ.РФ за полгода автоматизировал 60% обращений клиентов с помощью ИИ-технологий [Электронный ресурс]: domrfbank.ru. – URL: <https://domrfbank.ru/press/private-clients/bank-dom-rf-za-polgodav-avtomatiziroval-60-obrashcheniy-klientov-s-pomoshchyu-ii-tehnologiy/> (дата обращения: 15.04.2025).
9. Альфа-Банк научил искусственный интеллект одобрять ипотеку без анкеты [Электронный ресурс]: alfabank.ru. – URL: <https://alfabank.ru/news/t/release/alfa-bank-nauchil-iskusstvennii-intellekt-odobryat-ipoteku-bez-anketi/> (дата обращения: 15.04.2025).
10. Искусственный интеллект Домклик упростила выбор недвижимости и получение ипотеки Сбера [Электронный ресурс]: domclick.ru. – URL: <https://blog.domclick.ru/novosti/post/iskusstvennyj-intellekt-domklik-uprostit-vybor-nedvizhimosti-i-poluchenie-ipoteki-sbera> (дата обращения: 15.04.2025).
11. ВТБ запустил оформление ипотеки в виртуальной комнате [Электронный ресурс]: spbdnevnik.ru. – URL: <https://spbdnevnik.ru/news/2024-04-10/vtb-zapustil-oformlenie-ipoteki-v-virtualnoy-komnate> (дата обращения: 15.04.2025).

RUSSIAN MORTGAGE MARKET: TRENDS, RISKS AND INNOVATIVE DEVELOPMENT TRAJECTORIES

Travkina E.V., Denisenko K.E.

Financial University under the Government of the Russian Federation

Mortgage lending is one of the most pressing issues in the banking sector due to the cooling of this segment and the tightening of interest rate policy. The abolition of preferential mortgages in 2024 and the modification of mortgage terms towards limiting the circle of persons able to use targeted mortgage programs have further reduced the volume of such loans issued. An analysis of the development of the Russian mortgage market for 2018–2024 was conducted, on the basis of which the main risks in its development were identified. The authors offer an analytical review of the reasons for the decline in the number of mortgage banks, current trends in mortgage lending, problems, as well as innovative tools that are being introduced into the mortgage activities of Russian banks.

Keywords: mortgage lending, mortgage, Russian banks, trends, problems, innovation.

References

1. Overview of the mortgage market in 2024 [Electronic resource]: DOM.RF. – URL: <https://дом.рф/analytics/mortgage-market-report/year/531130/> (accessed on February 23, 2025).
2. Mortgage [Electronic resource]: Frank RG. – URL: <https://frank-rg.com/data-hub/category/mortgage> (accessed on February 23, 2025).
3. Russian Federation. Laws. Decree of the Government of the Russian Federation “Decree № 806 dated April 30, 2022” from April 30, 2022 № 806 // Official Internet Portal of Legal Information. – 2022. – URL: <http://government.ru/docs/45328/> (accessed on February 23, 2025).
4. Mortgage in Europe [Electronic resource]: Compare.Ru. – URL: <https://www.sravni.ru/ipoteka/info/ipoteka-v-germanii-procentnaya-stavka/> (accessed on February 25, 2025).
5. Overview of the mortgage market in 2023 and 2024 [Electronic resource]: DOM.RF. – URL: <https://дом.рф/analytics/archive/> (accessed on February 25, 2025).
6. Press release [Electronic resource]: Bank of Russia. – URL: <https://cbr.ru/press/pr/?file=638751375299149478FINSTAB.htm> (accessed on April 12, 2025).
7. AFT Study: The higher the level of digitization of the mortgage process, the greater customer loyalty and satisfaction [Electronic resource]: bankdelo.ru. – URL: <https://www.bankdelo.ru/news/pub/8800> (accessed on April 15, 2025).
8. DomRF Bank has automated 60% of client requests using AI technologies within six months [Electronic resource]: dom-rfbank.ru. – URL: <https://domrfbank.ru/press/private-clients/bank-dom-rf-za-polgoda-avtomatiziroval-60-obrashcheniy-klientov-s-pomoshchyu-ii-tehnologiy/> (accessed on April 15, 2025).
9. Alfa-Bank teaches artificial intelligence to approve mortgages without an application form [Electronic resource]: alfa-bank.ru. – URL: <https://alfabank.ru/news/t/release/alfa-bank-nauchil-iskusstvennii-intellekt-odobryat-ipoteku-bez-anketi/> (accessed on April 15, 2025).
10. Artificial Intelligence DomClick will simplify real estate selection and obtaining a mortgage from Sber [Electronic resource]: domclick.ru. – URL: <https://blog.domclick.ru/novosti/post/iskusstvennyj-intellekt-domklik-uprostit-vybor-nedvizhimosti-i-poluchenie-ipoteki-sbera> (accessed on April 15, 2025).
11. VTB launched virtual room for mortgage processing [Electronic resource]: spbdnevnik.ru. – URL: <https://spbdnevnik.ru/news/2024-04-10/vtb-zapustil-oformlenie-ipoteki-v-virtualnoy-komnate> (accessed on April 15, 2025).

Основные направления повышения эффективности корпоративного финансового контроля

Трубаков Данил Юрьевич,

аспирант, НОЧУ ВО «Московский университет «Синергия»

E-mail: dan.trubakov@yandex.ru

В статье рассматриваются основные аспекты современного состояния финансового контроля, осуществляемого в электроэнергетических корпорациях. Отмечаются основные преимущества финансового корпоративного контроля. Указывается, что на сегодняшний день, в современной волатильной среде, насыщенной непредсказуемыми рисками, качество и эффективность корпоративного финансового менеджмента являются недостаточными, и необходимы меры, направленные на повышение результативности. Целесообразно более широко изучать цифровые методы финансового контроля, шире задействовать бизнес-интеллект для анализа финансового состояния и направления достижения более высоких показателей. Делается вывод, что необходимо использовать адаптированный зарубежный опыт в области финансового контроля корпораций с тем, чтобы достигать целенаправленного расходования средств, грамотно распределять финансовые потоки внутри корпорации.

Ключевые слова: электроэнергетический сектор, корпорации, финансовое управление, управление ресурсами, операционная эффективность, организация.

Для повышения конкурентоспособности корпорации, ее устойчивого развития в современной волатильной среде, характеризующейся непредсказуемыми рисками, нециклическими кризисами необходимо осуществлять грамотный корпоративный финансовый контроль [1]. Финансовый контроль подразумевает совокупность процедур, стратегических мероприятий и средств, с помощью которых в корпорации происходит отслеживание и контроль за направленностью, распределением и использованием финансовых ресурсов [2]. Это включает бюджетирование, мониторинг расходов, прогнозирование и обеспечение соответствия правовым и нормативным требованиям. Финансовый контроль лежит в основе управления ресурсами и операционной эффективности любой организации, в том числе, и корпораций [3]. Корпоративный финансовый менеджмент является важнейшим компонентом бизнес-стратегии, который фокусируется на планировании, анализе и управлении финансовыми ресурсами организации для достижения роста и конкурентоспособности. Он включает в себя создание стратегического финансового плана, который позволяет компаниям всесторонне оценивать свои финансовые записи и данные, обеспечивая прибыльность и устойчивое конкурентное преимущество.

Финансовый контроль – это функция финансового менеджмента, которую организации используют для эффективного управления, направления и распределения финансовых ресурсов [4], а также для обеспечения бесперебойной работы. Концепция финансового контроля также рассматривается как метод обнаружения и предотвращения любого мошенничества, которое может появиться в финансовых документах для обеспечения активов в организации [5]. Кроме того, финансовый контроль – это точные и надежные источники для бизнеса, позволяющие отслеживать финансовую ситуацию, оценивать инвестиционные решения и регулировать просчеты для обеспечения положительного результата. Финансовый контроль концентрируется на том, насколько хорошо компания работала и будет работать на основе финансовых данных. Исходя из этого, менеджер будет обнаруживать сигналы об ошибках, чтобы улучшить финансовые показатели и принимать более обоснованные решения.

Как правило, финансовый контроль подразделяется на три категории: промежуточный, выборочный и постдاتا. При промежуточном финансовом контроле финансовый контролер занимается общей финансовой ситуацией и немедленно решает

возникающие проблемы. Кроме того, выборочный финансовый контроль концентрируется на определенной области в организации и проверяет соблюдение рабочих процессов. С другой стороны, постдета финансовый контроль – это метод, который организации используют для оценки бизнеса на основе прошлых действий. Менеджер использует этот вид контроля для сравнения целей организации и фактических результатов, тем самым выявляя аномалии и нарушения, чтобы помочь организации внести соответствующие корректировки и спланировать будущие действия [6].

Для того чтобы организация была успешной, она должна создать стратегический план, который будет позиционировать фирму для роста и конкурентоспособности. Команда высшего руководства должна будет проанализировать все данные, включая финансовые записи, чтобы гарантировать, что организация может получать прибыль, оставаясь конкурентоспособной и быть в состоянии для дальнейшего роста. Обсуждается использование стратегического финансового процесса в других секторах. Кроме того, рассматривается, как различные типы финансовых рисков являются ключевыми компонентами в процессе управления рисками предприятия [7].

Бирман (1980) выделил пять элементов и четыре подхода, которые, по его мнению, должны были учитывать корпоративные финансовые менеджеры при планировании своих стратегий для организаций, в которых они работали. Пять элементов были следующими:

1. Определить существующие проблемы и возможности.
2. Установить цели и задачи.
3. Разработать процедуру предоставления потенциальных решений или «путей», по которым организация могла бы следовать, чтобы найти решение.
4. Выбрать лучшее решение с учетом возможных решений и целей организации.
5. Внедрить процесс обзора, в котором лучшее решение может быть оценено по его эффективности.

Эти элементы достаточно широки, поэтому у корпоративного финансового менеджера есть возможность рассмотреть широкий спектр финансовых решений. Например, главной целью организации может быть достижение существенного роста с минимальным риском. Поэтому команда финансового менеджмента должна учитывать эти факторы при разработке стратегического финансового плана для организации [8].

Этот процесс не ограничивается корпоративным сектором; эффективное финансовое управление одинаково важно и для некоммерческих организаций, которые следуют структурированному процессу финансового планирования, включающему обзор прошлых результатов, прогнозирование будущих потребностей и установление годовых бюджетов. Кроме того, концепция управления рисками предприятия (ERM) играет решающую роль

в корпоративном финансовом управлении, классифицируя риски на стратегические, операционные, отчетные и цели соответствия. Понимая и управляя различными типами рисков, такими как финансовые, операционные и стратегические, организации могут лучше позиционировать себя для использования возможностей, минимизируя потенциальные угрозы. Таким образом, надежный подход к управлению корпоративными финансами не только поддерживает организационное благополучие, но и повышает устойчивость в постоянно меняющихся экономических условиях [9].

В 1970-х годах кризис прибыльности привел к сдвигу инвестиций в сторону финансового сектора, что привело к тому, что концепция финансовой стала актуальной проблемой. С одной стороны, быстрый рост экономики был предпосылкой для финансовой компании: быстрое развитие рыночной экономики привело к дальнейшему созреванию финансовых рынков, что позволило компаниям извлекать выгоду из финансовых инвестиций всех видов. Снижительное давление на экономику усугубилось новой эпидемией с 2020 года. В результате этих факторов реальные компании были мотивированы погоней за прибылью, чтобы больше инвестировать в финансовую деятельность.

В последние годы также были случаи мошеннического использования финансовых активов. Поскольку изменения справедливой стоимости финансовых активов, имеющихся в наличии для продажи, включаются в прочий совокупный доход, разница только уменьшит текущий капитал владельцев и не повлияет на текущую прибыль, поэтому некоторые корпорации используют их для сокрытия потенциальных убыточных активов и включают дебиторскую задолженность в счет финансовых активов, имеющихся в наличии для продажи, тем самым, достигая цели ложного сокращения убытков. Как можно видеть, финансовые активы предоставляют компаниям прекрасную возможность совершать мошенничество из-за субъективного характера их измерения и сложности аудита [10].

С постоянным совершенствованием финансовых рынков и изменением модели экономического развития России проблема чрезмерной финансовой реальных предприятий становится все более серьезной, а использование финансовых активов предприятиями для совершения мошенничества стало обычным явлением в прошлом и, вероятно, станет более частым в будущем. Исходя из этого, целесообразно принимать во внимание взаимосвязь между финансовой и вероятностью финансового мошенничества, а также влияние эффективности внутреннего управления на взаимосвязь между финансовой и мошенничеством с целью улучшения мер по предотвращению и контролю мошенничества для компаний и сокращения случаев мошенничества.

Финансовый контроль подразумевает охват практически всех операций, в особенности пристальное внимание уделяется следующим хозяйственным процессам (рис. 1).

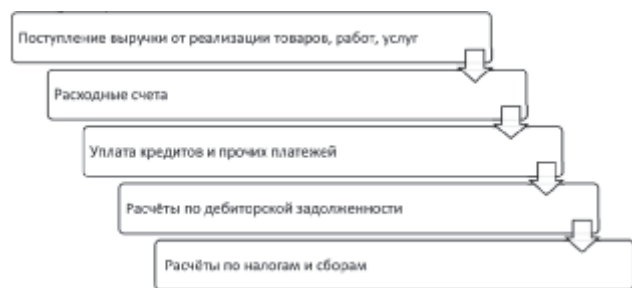


Рис. 1. Процессы, анализируемые при осуществлении финансового контроля

В конкурентном деловом мире финансовый контроль является краеугольным камнем успеха, обеспечивая устойчивость, прозрачность и рост. Финансовый контроль используется организациями для эффективного управления финансовыми ресурсами. Качественный финансовый контроль минимизирует риск ненадлежащего управления и ошибок, совершения мошеннических операций, ненадлежащего расходования средств. Например, такое предложение услуг, как Audit and Compliance Services, обеспечивает соблюдение правил и выявляет потенциальные финансовые несоответствия, расхождения в платежах поставщикам, что экономит компании за счет выявления ненужных расходов.

В результате грамотного финансового контроля происходит улучшение процесса принятия решений. Точные финансовые данные позволяют руководителям принимать обоснованные стратегические решения. Финансовый анализ и отчетность предоставляют подробную информацию о финансовом состоянии организации. Например, возможно посоветовать стартапу в сфере электронной коммерции использовать настраиваемые финансовые панели для анализа тенденций движения денежных средств. Это позволило выделять средства на маркетинг в пиковые сезоны, что привело к увеличению выручки на 30%.

Эффективный финансовый контроль помогает оптимально распределять ресурсы, гарантируя, что потраченные средства в направлении, соответствующем целям организации. Услуги бюджетирования и прогнозирования могут помочь компаниям в постановке реалистичных финансовых целей. Производственная компания объединилась для создания динамической модели бюджетирования. Это позволило перераспределить средства из неэффективных линеек продукции в пользу товаров с высоким спросом, повысив прибыльность на 15%. Соблюдение финансовых правил защищает бизнес от штрафов и ущерба репутации. Услуги по соблюдению налогового законодательства обеспечивают точность подачи документов и соблюдение местных законов.

Особое значение приобретает эффективность финансового управления в корпоративном секторе, особенно в такой системообразующей отрасли, как электроэнергетика. Развитие электроэнергетических корпораций играет ключевую роль в обеспечении стабильного и устойчивого экономического роста стра-

ны, поскольку энергетика является фундаментом для работы всех секторов экономики.

Анализ российской электроэнергетической отрасли демонстрирует ряд важных тенденций:

1. Рыночная стоимость установленной мощности государственных электроэнергетических компаний значительно ниже, чем у частных компаний. Это свидетельствует о неэффективном финансовом управлении в государственных электроэнергетических корпорациях [11].
2. Неэффективное корпоративное управление, неоптимальное планирование и низкоприбыльные инвестиционные проекты в государственных компаниях отмечаются многими исследователями [12]. Эти риски снижают их инвестиционную привлекательность, и требуется усиление финансового контроля.
3. Функции государства как акционера и регулятора зачастую смешаны. Это приводит к противоречиям в реализации основным принципов и подходов в корпоративном управлении. Как следствие, возникают риски для инвесторов. Необходимо разграничение подобных функций – это способствует повышению эффективности финансового контроля.

Структура владения электроэнергетическими активами в России распределена следующим образом (рис. 2).



Рис. 2. Структура владения электроэнергетическими активами в России

В связи с подобным распределением владения мощностями необходим более детальный анализ и возможное расширение полномочий частного бизнеса за счет привлечения инициатив ГЧП. Это позволит снизить нагрузку на государственный бюджет, повысить качество исполнения проектов, усилить контроль со стороны частного сектора, который напрямую заинтересован у доскональном учете затрачиваемых средств и перераспределении денежных потоков, что требует разработки и внедрения механизмов финансового контроля, учитывающих интересы всех участников. Изложенное свидетельствует о том, что в случае, если энергетические компании хотят сохранить преимущества в отрасли, им необходимо повысить рентабельность, платежеспособность и операционную мощность, чтобы сберечь и увеличить стоимость капитала. Из вышеизложенного следует, что в настоящее время большое практическое значение приобретает усиление финансового управления предприятиями.

Формирование системы финансового контроллинга в корпоративных образованиях представля-

ет собой сложный и последовательный процесс, при этом он должен включать следующие обязательные элементы (рис. 3).



Рис. 3. Составляющие системы финансового контроллинга в корпорациях

Последующие исследования могут проводиться по таким основным направлениям, как:

- определение принципов выбора ключевого показателя системы финансового контроллинга в корпоративных образованиях в зависимости от ряда факторов размера компании, состояния рынков, свойств выпускаемой продукции, отраслевой принадлежности;
- более точный сравнительный анализ всего набора показателей VBM на основе эконометрических исследований;
- анализ того, насколько точно и надежно показатель «сигнализирует» о создании новой стоимости;
- исследование взаимосвязи изменения периодических показателей с поведением инвесторов, колебаниями рыночных цен.

Практики корпоративного финансового управления играют ключевую роль в формировании финансового здоровья и устойчивости предприятий в различных отраслях. Эффективность этих практик имеет решающее значение не только для внутренних операций корпораций, но и для их общей эффективности в динамичной бизнес-среде. Понимание тонкостей эффективных практик корпоративного финансового управления и их последствий имеет важное значение для заинтересованных сторон, включая инвесторов, менеджеров, политиков и ученых.

Эффективное корпоративное финансовое управление охватывает широкий спектр мероприятий, направленных на оптимизацию распределения и использования финансовых ресурсов в организациях. Оно включает в себя стратегические процессы принятия решений, связанные с финансовым планированием, инвестиционным анализом, управлением структурой капитала, управлением рисками и оценкой эффективности. Конечная цель – максимизировать финансовый доход акционеров, обеспечивая при этом долгосрочную устойчивость и конкурентоспособность компании. На эти практики влияют различные внутренние и внешние факторы, включая рыночные условия, нормативную базу, технологические достижения и организационную культуру.

Эффективные практики корпоративного финансового управления имеют решающее значение для успеха и устойчивости компании [13]. Эти практики должны основываться на понимании экономической теории и связи между практикой управления и экономическими принципами. Сравнительное исследование частных корпоративных предприятий выявило зависимость от краткосрочного долга для долгосрочных нужд, подчеркивая необходимость дальнейших исследований и обсуждений. Надежные стратегии финансового управления также необходимы для достижения хороших практик корпоративного управления, и интегрированная модель финансовой оптимизации может быть использована для формулирования этих стратегий [14]. На этом фоне цель количественного описательного исследования состоит в том, чтобы предоставить систематический анализ эффективных практик корпоративного финансового управления и их последствий на основе идей, полученных из предыдущих исследований. Финансовое планирование, как определено Бригамом и Эрхардтом [15], является основополагающим столпом эффективного корпоративного финансового управления. Оно включает в себя стратегический процесс, охватывающий формулирование стратегий для оптимизации распределения и использования финансовых ресурсов в организациях. Этот процесс распространяется на постановку финансовых целей, оценку будущих денежных потоков и разработку бюджетов для соответствия этим целям.

Значимость точного финансового прогнозирования, подчеркнутого Гитманом и Зуттером [16] этом контексте невозможно переоценить. Точное прогнозирование предоставляет компаниям возможность предвидеть будущие финансовые потребности, позволяя им принимать обоснованные инвестиционные решения, соответствующие их стратегическим целям. Финансовое планирование выходит за рамки простого бюджетирования и прогнозирования; оно служит упреждающим инструментом для навигации по неопределенностям бизнес-среды.

Эмпирические исследования Джонсона с соавт. [17] глубже изучают нюансы финансового планирования, изучая его влияние на эффективность фирмы в различных секторах промышленности. Их выводы предполагают, что фирмы с надежными процессами финансового планирования, как правило, превосходят своих коллег, особенно в периоды экономической нестабильности. Это подчеркивает адаптивную природу финансового планирования, где фирмы, которые искусны в прогнозировании и анализе сценариев, лучше подготовлены к извлечению выгоды из возникающих возможностей и смягчению потенциальных угроз. Кроме того, появление продвинутой аналитики данных и искусственного интеллекта (ИИ) произвело революцию в практике финансового планирования в последние годы. Согласно Смит и Джонсу [18], алгоритмы предиктивной аналитики на основе ИИ позволяют компаниям создавать более точные фи-

нансовые прогнозы, используя огромные объемы данных и выявляя скрытые закономерности. Этот технологический прогресс не только повышает точность финансовых прогнозов, но и оптимизирует процесс принятия решений, предоставляя в режиме реального времени информацию об изменяющейся динамике рынка.

Помимо повышения точности прогнозирования, в исследовании Ли с соавт. [19] подчеркивается роль анализа сценариев в финансовом планировании как средства оценки потенциальных рисков и возможностей в различных экономических условиях. технологий, эмпирических исследований и меняющейся динамики рынка. Управление финансовыми рисками играет важнейшую роль в процессе принятия решений организациями. В условиях все более нестабильной глобальной экономики компании подвергаются различным финансовым рискам, таким как колебания рынка, кредитный риск, риск ликвидности и операционные риски, которые могут существенно повлиять на их финансовую стабильность и производительность. Поскольку организации стремятся оптимизировать принятие решений, внедрение эффективных методов управления рисками стало необходимым для смягчения потенциальных неблагоприятных последствий.

Управление финансовыми рисками помогает фирмам выявлять, измерять и управлять рисками, которые могут повлиять на их конечный результат, позволяя принимать более обоснованные долгосрочные стратегические решения. Интеграция управления финансовыми рисками в корпоративное принятие решений помогает организациям принимать более обоснованные инвестиционные решения, особенно в таких областях, как бюджетирование капиталовложений и управление портфелем.

Понимая риски, связанные с различными инвестиционными возможностями, организации могут более эффективно распределять ресурсы, максимизируя доходность и минимизируя подверженность потенциальным убыткам. Эффективные практики FRM позволяют организациям сбалансировать риск и вознаграждение в своих инвестиционных стратегиях, что приводит к более стабильному финансовому положению. Кроме того, организации с сильной структурой управления рисками лучше подготовлены к экономическим спадам и непредвиденным изменениям на рынке.

Помимо инвестиционных решений, управление финансовыми рисками имеет важное значение в стратегическом планировании и прогнозировании. FRM обеспечивает структурированный подход к анализу и устранению рисков, которые могут препятствовать достижению долгосрочных целей организации. Включение управления рисками в процессы стратегического планирования позволяет компаниям предвидеть и планировать потенциальные проблемы, что приводит к более устойчивому принятию решений.

Компании, которые проактивно учитывают риски в своих стратегических планах, лучше могут извлечь

выгоду из возможностей, сохранить конкурентные преимущества и достичь устойчивого роста. Важность управления финансовыми рисками стала еще более очевидной после недавних мировых финансовых кризисов, где неэффективные методы управления рисками способствовали широкомасштабным экономическим потрясениям. Одной из проблем является интеграция управления рисками в корпоративную культуру и процессы принятия решений. Компании часто сталкиваются с трудностями в согласовании практик управления рисками с бизнес-целями, что приводит к принятию неоптимальных решений. Поэтому для организаций крайне важно развивать культуру осознания рисков, которая поощряет проактивное выявление и управление рисками на всех уровнях принятия решений.

Интегрируя последние результаты недавних исследований, становится очевидным, что финансовое планирование остается краеугольным камнем эффективного корпоративного финансового управления, позволяя компаниям преодолевать неопределенности, повышать производительность и создавать долгосрочную ценность для заинтересованных сторон. По мере того, как компании внедряют инновации и применяют подходы к финансовому планированию, основанные на данных, они лучше подготовлены к тому, чтобы противостоять экономическим потрясениям, извлекать выгоду из возможностей и достигать устойчивого роста в современной динамичной деловой среде.

Литература

1. Manuylenko, Viktoriya & Shebzukhova, Marianna. (2021). Theory for Financial Controlling in Corporations in the Modern Environment. *Universal Journal of Accounting and Finance*. 9. 773–782. 10.13189/ujaf.2021.090423.
2. Шао Дисюань ЗАДАЧИ И ПРИНЦИПЫ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ // Форум молодых ученых. 2018. № 5–3 (21).
3. Financial Risk Management Process <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/career-map/sell-side/risk-management/financial-controls/>
4. Suong Dao FINANCIAL CONTROL PROCESSES // Thesis. – CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES: Bachelor's in Business Administration, Business Management., April 2023. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/798243/Dao_Suong.pdf?sequence=2&isAllowed=y
5. Wakiriba, J.W., Ngahu, M.S. & Wagoki, M.J. 2014 "Effects of financial controls on financial management in Kenya's public sector: A case of National Government departments in Mirangine SubCounty, Nyandarua County," *IOSR Journal of Business and Management*, 16(10).
6. Captio. 2015. Analysis of the main types of financial control. Captio Tech SL. <https://www.captio.com/blog/analysis-of-the-main-types-of-financial-control>.
7. Bierman, H., Jr. (1980). Strategic financial planning. New York, NY: The Free Press.

8. Andreou, P., et al. (2014). Corporate governance, financial management decisions and firm performance: Evidence from the maritime industry. *Transportation Research*, 63, 59–78.
9. <https://www.ebsco.com/research-starters/business-and-management/corporate-financial-management>
10. Junmin Tian, Hui Sun, Corporate financialization, internal control and financial fraud // *Finance Research Letters*, Volume 56, 2023, 104046, <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104046>.
11. Кротова А.С. Анализ финансовой устойчивости энергетических компаний для целей управления финансовыми рисками // *Вестник Академии знаний*. 2022. № 2 (49). С. 369–378.
12. Воронова Э. Б., Петрова Н.А. Основные направления повышения эффективности корпоративного управления в открытых акционерных обществах // *УЭКС*. 2012. № 4 (40).
13. Sudiantini. (2023). The Influence of Financial Management Practices on Firm Performance: A Case Study. *Journal of Financial Management*, 17(2), 45–56.
14. Nuryanah, S. (2015). Sound Financial Management Strategies for Good Corporate Governance: An Integrated Approach. *Corporate Governance Journal*, 12(3), 189–204. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2014-0077>
15. Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2013). *Financial management: Theory & practice*. Cengage Learning.
16. Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2019). *Principles of managerial finance*. Pearson.
17. Johnson, R. A., Xu, L., & Zhang, Y. (2023). Financial planning and firm performance: Evidence from industry-level data. *Journal of Financial Economics*, 145(3), 765–789. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2023.01.009>
18. Smith, A., & Jones, B. (2022). Artificial intelligence in financial planning: Opportunities and challenges. *Journal of Financial Planning*, 35(3), 64–75.
19. Lee, C., Lee, H., & Lee, J. (2024). Scenario analysis in financial planning: A comprehensive review. *Financial Analysts Journal*, 80(2), 50–66. <https://doi.org/10.1080/0015198X.2024.1865859>

MAIN DIRECTIONS OF INCREASING THE EFFICIENCY OF CORPORATE FINANCIAL CONTROL

Trubakov D.Y.

Moscow University 'Synergy'

The article considers the main aspects of the current state of financial control implemented in electric power corporations. The main advantages of financial corporate control are noted. It is indicated that today, in the modern volatile environment, saturated with unpredictable risks, the quality and efficiency of corporate financial management are insufficient, and measures are needed to improve efficiency. It is advisable to study digital methods of financial control

more widely, to use business intelligence more widely to analyze the financial condition and the direction of achieving higher indicators. It is concluded that it is necessary to use adapted foreign experience in the field of financial control of corporations in order to achieve targeted spending of funds, competently distribute financial flows within the corporation.

Keywords: electric power sector, corporations, financial management, resource management, operational efficiency, organization.

References

1. Manuylenko, Viktoriya & Shebzukhova, Marianna. (2021). Theory for Financial Controlling in Corporations in the Modern Environment. *Universal Journal of Accounting and Finance*. 9. 773–782. 10.13189/ujaf.2021.090423.
2. Shao Dixuan TASKS AND PRINCIPLES OF FINANCIAL CONTROL // *Forum of Young Scientists*. 2018. No. 5–3 (21).
3. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/career-map/sell-side/risk-management/financial-controls/>
4. Suong Dao FINANCIAL CONTROL PROCESSES // Thesis. – CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES: Bachelor's in Business Administration, Business Management., April 2023. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/798243/Dao_Suong.pdf?sequence=2&isAllowed=y
5. Wakiriba, J.W., Ngahu, M.S. & Wagoki, M.J. 2014 "Effects of financial controls on financial management in Kenya's public sector: A case of National Government departments in Mirangine SubCounty, Nyandarua County," *IOSR Journal of Business and Management*, 16(10).
6. Captio. 2015. Analysis of the main types of financial control. Captio Tech SL. <https://www.captio.com/blog/analysis-of-the-main-types-of-financial-control>.
7. Bierman, H., Jr. (1980). *Strategic financial planning*. New York, NY: The Free Press.
8. Andreou, P., et al. (2014). Corporate governance, financial management decisions and firm performance: Evidence from the maritime industry. *Transportation Research*, 63, 59–78.
9. <https://www.ebsco.com/research-starters/business-and-management/corporate-financial-management>
10. Junmin Tian, Hui Sun, Corporate financialization, internal control and financial fraud // *Finance Research Letters*, Volume 56, 2023, 104046, <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104046>.
11. Kretova A.S. Analysis of financial stability of energy companies for the purposes of financial risk management // *Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2022. No. 2 (49). P. 369–378.
12. Voronova E.B., Petrova N.A. Key Directions for Improving the Efficiency of Corporate Governance in Open Joint-Stock Companies // *UEKS*. 2012. No. 4 (40).
13. Sudiantini. (2023). The Influence of Financial Management Practices on Firm Performance: A Case Study. *Journal of Financial Management*, 17(2), 45–56.
14. Nuryanah, S. (2015). Sound Financial Management Strategies for Good Corporate Governance: An Integrated Approach. *Corporate Governance Journal*, 12(3), 189–204. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2014-0077>
15. Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2013). *Financial management: Theory & practice*. Cengage Learning.
16. Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2019). *Principles of managerial finance*. Pearson.
17. Johnson, R. A., Xu, L., & Zhang, Y. (2023). Financial planning and firm performance: Evidence from industry-level data. *Journal of Financial Economics*, 145(3), 765–789. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2023.01.009>
18. Smith, A., & Jones, B. (2022). Artificial intelligence in financial planning: Opportunities and challenges. *Journal of Financial Planning*, 35(3), 64–75.
19. Lee, C., Lee, H., & Lee, J. (2024). Scenario analysis in financial planning: A comprehensive review. *Financial Analysts Journal*, 80(2), 50–66. <https://doi.org/10.1080/0015198X.2024.1865859>

Фабрика проектного финансирования высокотехнологичного сектора МСП: управление стратегическим ресурсом финансы в целях обеспечения технологического суверенитета

Филиппов Ярослав Сергеевич,

аспирант, Финансовый университет при Правительстве РФ

E-mail: yaroslav@fillippov.ru

Целью данной статьи является теоретическое обоснование и институциональный анализ концепции «Фабрики проектного финансирования для субъектов малого и среднего предпринимательства» как системного инструмента управления финансовыми ресурсами МСП, направленного на реализацию долгосрочных инвестиционных проектов в стратегически приоритетных отраслях в целях достижения технологического суверенитета Российской Федерации. Актуальность исследования обусловлена необходимостью устранения институционального разрыва в государственной финансовой поддержке МСП, особенно в условиях геоэкономической изоляции, санкционного давления и дефицита «длинного» капитала. Особое внимание уделяется существующей асимметрии доступа МСП к структурированному финансированию, характерной для отечественной модели проектной поддержки, в которой ключевые инструменты ориентированы на крупные корпорации. В статье детально раскрывается архитектура Фабрики МСП, включая механизмы субсидирования, и гарантийного сопровождения, а также предлагается сравнительный анализ с действующими институциональными решениями. Обосновано, что внедрение данного инструмента способствует снижению инвестиционных барьеров, расширяет экономический горизонт субъектов МСП и закладывает основу для институциональной трансформации системы долгосрочного проектного финансирования в России.

Ключевые слова: малое и среднее предпринимательство, технологический суверенитет, проектное финансирование, импортозамещение, наукоемкие МСП, технологический суверенитет, государственная поддержка.

Введение

Малое и среднее предпринимательство (МСП) играет критически важную роль в современной российской экономике, где вклад малого и среднего бизнеса в экономику России превысил 34 трлн рублей. [2; 8]. Субъекты МСП не только вносят существенный вклад в формирование валового внутреннего продукта, создание рабочих мест и обеспечение социальной стабильности, но и обладают значительным потенциалом в сфере инноваций и адаптации к меняющимся рыночным условиям. В условиях глобальной нестабильности, усиления санкционного давления и необходимости скорейшей структурной трансформации экономики роль МСП как драйвера роста, импортозамещения и обеспечения технологического суверенитета многократно возрастает.

Достижение технологического суверенитета становится одним из ключевых национальных приоритетов Российской Федерации. Этот процесс предполагает не просто замещение импортных товаров и технологий отечественными аналогами, но и создание собственных опережающих научно-технических решений, формирование замкнутых производственных циклов и снижение критической зависимости от внешних поставщиков по всей цепочке создания стоимости. В этом контексте МСП (особенно высокотехнологичный и производственный сегменты) выступают в качестве ключевых акторов, способных оперативно разрабатывать и внедрять инновационные решения [12].

Однако, несмотря на признание стратегической важности сектора МСП, его инвестиционная активность остается сдержанной. Одним из фундаментальных барьеров на пути реализации потенциала МСП, в частности, применительно к масштабным инвестиционным проектам, является ограниченный доступ к адекватному финансированию. Традиционные банковские продукты зачастую не отвечают потребностям инвестиционных проектов с длительным сроком окупаемости, высокой капиталоемкостью на начальных этапах и специфическими рисками.

Существующие меры государственной поддержки МСП, такие как льготные кредитные программы по Постановлению Правительства РФ № 1764 [10], программы Фонда развития промышленности (ФРП) [15] и прочие, внесли значительный вклад в поддержку текущей деятельности и модернизацию МСП. Однако их возможности по комплексному финансированию капиталоемких инвестиционных проектов с длительным циклом реализации остаются ограниченными.

В мировой и отечественной практике одним из эффективных инструментов привлечения финансирования для реализации крупных инвестиционных проектов является проектное финансирование. Его ключевая особенность состоит в том, что основным источником погашения долговых обязательств являются денежные потоки, генерируемые непосредственно проектом, а не финансовое состояние инициатора в целом. Однако существующая в России «Фабрика проектного финансирования ВЭБ.РФ», доказавшая свою эффективность для крупных проектов, ориентирована на минимальную стоимость проекта от 3 млрд рублей [14], что делает ее недоступной для подавляющего большинства субъектов МСП.

Таким образом, возникает объективная необходимость в создании специализированного механизма проектного финансирования, адаптированного под масштабы и специфику деятельности субъектов МСП. Такой инструмент должен не только предоставлять долгосрочное финансирование по приемлемой ставке, но и помогать МСП в структурировании проектов, оценке рисков и их снижении.

Целью данной статьи является исследование концептуальных основ, механизма реализации и стратегического значения «Фабрики проектного финансирования для субъектов МСП» как нового инструмента управления финансовыми ресурсами МСП и ключевого фактора активизации их инвестиционной деятельности в интересах обеспечения технологического суверенитета страны.

Научная новизна исследования заключается в комплексном рассмотрении предлагаемого инструмента «Фабрика проектного финансирования для субъектов МСП» с позиций его влияния на управление финансовыми ресурсами МСП и вклада в обеспечение технологического суверенитета, чего ранее не предпринималось в рамках целостной концепции. Практическая значимость определяется возможностью использования результатов исследования при дальнейшем развитии механизмов государственной поддержки инвестиционной активности МСП и формировании стратегии достижения технологического суверенитета.

Анализ инвестиционной активности МСП и барьеров на пути реализации проектов для технологического суверенитета

Динамичное развитие субъектов МСП является необходимым условием для устойчивого экономического роста и успешной адаптации национальной экономики к меняющимся внутренним и внешним вызовам. Инвестиционная активность предпринимательского сектора напрямую влияет на темпы модернизации производства, внедрение новых технологий и создание конкурентоспособной продукции [6]. В последние годы государство предпринимает значительные усилия для стимулирования инвестиций, однако, как показывают статистические данные и экспертные оценки, в секторе МСП сохраняется ряд системных проблем, ограничивающих их потенциал.

Анализ данных открытых источников [1; 3; 9] демонстрирует определенную динамику в объе-

мах кредитования субъектов МСП. При этом важно различать кредиты, направляемые на пополнение оборотного капитала, и инвестиционные кредиты, предназначенные для приобретения основных средств, модернизации производственных мощностей, строительства и прочих капитальных затрат. Зачастую доля последних в общем объеме кредитования МСП остается недостаточной для обеспечения прорывного инвестиционного роста, особенно в капиталоемких отраслях.

Одной из фундаментальных проблем, с которой сталкиваются МСП при реализации инвестиционных проектов, является недостаток «длинных» денег. Структура задолженности по кредитам МСП (по данным ЦБ) часто характеризуется преобладанием краткосрочных обязательств. Это делает практически невозможным финансирование проектов с длительным сроком окупаемости, которые являются характерными для создания новых производств или освоения сложных технологий [12].

Помимо финансовых ограничений, существуют и другие существенные барьеры. Недостаток ликвидного залогового обеспечения остается одной из ключевых проблем. Банки традиционно требуют твердый залог, в то время как у многих инновационных компаний и МСП, работающих в сфере услуг или IT, основные активы могут быть нематериальными (интеллектуальная собственность, клиентские базы, компетенции персонала), что существенно осложняет процесс получения кредита.

Сложность подготовки и структурирования инвестиционных проектов также является серьезным препятствием. Разработка качественного бизнес-плана, убедительной финансовой модели, проведение маркетинговых исследований и подготовка полного пакета документов в соответствии с требованиями банков требует специализированных знаний и значительных временных и финансовых затрат. Не все субъекты МСП обладают необходимыми компетенциями и ресурсами для выполнения этой работы самостоятельно, а привлечение консультантов сопряжено с дополнительными расходами.

Особенно остро эти проблемы проявляются применительно к проектам, критически важным для достижения технологического суверенитета. Такие проекты часто связаны с высокими научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими (НИОКР) рисками, длительными сроками реализации и окупаемости, необходимостью привлечения «длинных» и «дешевых» денег, сложностью подтверждения рыночных перспектив новой продукции и потребностью в создании специализированной инфраструктуры и налаживании новых кооперационных связей: проекты импортозамещения и локализации часто требуют выстраивания новых цепочек поставок и каналов сбыта [16].

Вклад МСП в обеспечение технологического суверенитета может быть реализован через создание новых высокотехнологичных производств, разработку и внедрение отечественного программного обеспечения и оборудования, локализацию критически важных производств, развитие инженеринговых услуг и промышленных кластеров. Однако

без адекватных инструментов финансовой поддержки, учитывающих специфику таких проектов, этот потенциал останется нереализованным.

Существующие меры государственной поддержки, включая программы льготного кредитования и субсидирования, оказывают определенное позитивное влияние на активность МСП. Однако, как следует из «Дорожной карты Банка России по развитию финансирования субъектов малого и среднего предпринимательства» [4] и доклада о состоянии МСП, необходимы новые, более гибкие и комплексные подходы для стимулирования долгосрочных инвестиций, особенно в приоритетных с точки зрения технологического суверенитета отраслях. Существующая «Фабрика проектного финансирования ВЭБ.РФ», ориентированная на очень крупные проекты, не решает эту проблему для среднего и малого бизнеса. Таким образом, создание специализированного инструмента, основанного на принципах проектного финансирования, но адаптированного для МСП, становится насущной необходимостью.

Концепция и механизм функционирования «Фабрики проектного финансирования для субъектов МСП»

Для эффективного решения проблем, обозначенных ранее, и активизации инвестиционной деятельности субъектов МСП приоритетных для технологического суверенитета отраслях предлагается создание специализированного механизма проектного финансирования. Этот механизм, получивший условное наименование «Фабрика проектного финансирования для субъектов МСП» (далее – ФПФ МСП), призван стать ключевым инструментом управления финансовыми ресурсами для реализации среднесрочных и долгосрочных инвестиционных проектов МСП. Концепция Фабрики МСП базируется на принципах классического проектного финансирования, но адаптирована с учетом масштабов и специфики деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства, а также использует элементы государственной поддержки.

В качестве организационной основы для Фабрики МСП предлагается использование существующего института развития, специализирующегося на работе с сектором МСП. В рамках данной статьи будем называть его Специализированный Банк Развития МСП (СБРМСП). Этот банк, обладая соответствующей экспертизой и инфраструктурой, может выступить в роли оператора и ключевого участника Программы.

Целевая модель ФПФ МСП предполагает скоординированное взаимодействие ряда участников (табл. 1).

Ключевым элементом ФПФ МСП являются критерии отбора проектов, которые существенно отличаются от критериев Фабрики ВЭБ.РФ, делая инструмент доступным для более широкого круга субъектов МСП.

Основные критерии участия в Программе включают сумму проекта, срок финансирования, долю собственного участия инициатора и отраслевую принадлежность (табл. 2).

Таблица 1. Целевая модель ФПФ МСП

Роль	Функционал
СБРМСП	Выступает в роли центрального оператора Программы, ответственного за разработку стандартов, методологическое сопровождение, привлечение фондирования, организацию экспертизы проектов, координацию действий банков-партнеров и мониторинг хода реализации проектов.
Корпорация МСП	Оказывает поддержку в части предоставления гарантий и поручительств, снижая кредитные риски банков-участников. Также может участвовать в оценке проектов и предоставлении методической помощи субъектам МСП
Банки-партнеры	Участвуют в синдицированном кредитовании проектов, проходят аккредитацию в Специализированном Банке Развития МСП, осуществляют взаимодействие с заемщиками на местах
Инициаторы проектов-МСП	Заявители проектов, соответствующие установленным критериям и готовые обеспечить собственное участие в проекте
Экспертные организации	Привлекаются для проведения технической, финансовой, правовой и маркетинговой экспертизы проектов

Источник: составлено автором

Таблица 2. Сравнительные критерии «Фабрики проектного финансирования ВЭБ.РФ» и предлагаемой ФПФ МСП

Критерий	Фабрика проектного финансирования ВЭБ.РФ	Фабрика проектного финансирования МСП
Минимальная сумма проекта	От 3 млрд рублей	От 500 млн рублей
Максимальная сумма проекта	Без явного верхнего предела (ориентир на крупные проекты)	До 3000 млн рублей
Срок финансирования	До 20 лет	От 3 до 10 лет
Доля собственного участия инициатора	>= 20% на инвестиционной фазе	>= 20% на инвестфазе
Ключевой оператор	ВЭБ.РФ	Специализированный Банк Развития МСП
Механизмы поддержки	Синдицированное кредитование, субсидии, гос. гарантии, выпуск облигаций	Синдицированное кредитование, льготное фондирование, субсидии, гарантии Корпорации МСП
Фокус проектов	Крупные инфраструктурные и промышленные проекты	Инвестиционные проекты МСП в приоритетных отраслях для технологического суверенитета

Источник: составлено автором

Ключевые механизмы финансовой модели ФПФ МСП приведены табл. 3.

Таблица 3. Ключевые механизмы финансовой модели ФПФ МСП

Механизм	Функционал
Льготное фонди- рование СБРМСР	Для обеспечения возможности предоставления долгосрочного и относительно недорогого финансирования проектов МСП предполагается привлечение СБРМСР льготных долгосрочных ресурсов, в том числе за счет средств Фонда национального благосостояния (ФНБ).
Синдицированное кредитование	Финансирование каждого проекта осуществляется в рамках синдицированного кредита, где СБРМСР выступает в роли уполномоченного банка (кредитного управляющего), а в состав синдиката входят партнеры.
Механизм субси- дирования про- центной ставки	Предлагается механизм субсидирования части процентной ставки за счет средств федерального бюджета, что особенно важно для долгих проектов, где изменение стоимости долга может существенно повлиять на экономику проекта.
Гарантийная под- держка Корпора- ции МСП	Использование механизмов поручительства и гарантий Корпорации МСП позволяет снизить требования банков к объему залогового обеспечения со стороны заемщика, что является одним из ключевых преимуществ для МСП.

Источник: составлено автором

Организационные аспекты реализации Программы ФПФ МСП включают стандартизацию процессов. Разрабатываются единые требования к структуре бизнес-планов и финансовых моделей проектов, унифицированные формы документов. Особое внимание уделяется организации независимой комплексной экспертизы проектов, охватывающей техническую, технологическую, рыночную, финансовую и правовую стороны. Это позволяет снизить риски для банков-участников и повысить качество отбираемых для финансирования проектов.

Для стимулирования участия коммерческих банков в Программе Фабрики МСП предлагается внесение изменений в нормативные акты Банка России. Данные изменения могут предусматривать льготный порядок формирования резервов под кредитные требования по проектам Фабрики МСП, что сделает участие в синдикатах более привлекательным для коммерческих банков с точки зрения регуляторной нагрузки. Подобный подход уже опробован в части «Таксономии проектов технологического суверенитета» [11].

Таким образом, Фабрика проектного финансирования для субъектов МСП представляет собой комплексный инструмент, сочетающий принципы проектного финансирования, механизмы государственной поддержки и инфраструктуру специализированного финансового института развития. Его создание и эффективное функционирование призваны обеспечить доступ МСП к долгосрочным финансовым ресурсам на предсказуемых условиях,

снизить инвестиционные риски и упростить процедуру получения финансирования для капиталоемких проектов, имеющих стратегическое значение для экономики страны и обеспечения технологического суверенитета.

Влияние «Фабрики проектного финансирования для субъектов МСП» на преодоление барьеров и реализацию инвестиционного потенциала МСП

Предложенная концепция «Фабрики проектного финансирования для субъектов МСП» представляет собой системный ответ на ключевые вызовы, стоящие перед российским малым и средним предпринимательством в сфере инвестиционной деятельности. Ее внедрение и эффективное функционирование способно оказать существенное положительное влияние на управление финансовыми ресурсами МСП, преодоление существующих барьеров и, как следствие, на реализацию значительного инвестиционного потенциала сектора, особенно в части проектов, имеющих стратегическое значение для национальной экономики и обеспечения технологического суверенитета.

Прежде всего, ФПФ МСП напрямую решает проблему ограниченного доступа к долгосрочным финансовым ресурсам [5], предоставляя финансирование на срок до 10 лет в диапазоне сумм, востребованных средним и крупным сегментами МСП (от 500 до 3000 млн рублей), инструмент создает возможности для реализации капиталоемких проектов, которые ранее были недоступны для этих предприятий из-за отсутствия адекватных источников «длинных» денег. Фиксация процентной ставки на весь период финансирования за счет механизма субсидирования устраняет риски, связанные с волатильностью процентных ставок на рынке, обеспечивая предсказуемость затрат по обслуживанию долга на всем жизненном цикле проекта. Это критически важно для инвестиционных проектов с длительным сроком окупаемости.

Использование принципов проектного финансирования с акцентом на денежные потоки самого проекта, а не на общее финансовое состояние заемщика, в сочетании с предоставлением гарантий Корпорации МСП, существенно снижает зависимость привлечения финансирования от наличия у инициатора ликвидного залогового обеспечения. Это открывает двери для финансирования инновационных и технологических проектов, где основные активы могут быть нематериальными, но при этом генерировать стабильные денежные потоки в будущем. Таким образом, устраняется один из наиболее существенных барьеров для инновационного МСП.

Стандартизация процедур, требований к документации и организации независимой экспертизы в рамках ФПФ МСП способствует снижению транзакционных издержек для субъектов МСП и упрощению процесса получения финансирования. Предпринимателям предоставляется четкий алгоритм действий, методическая поддержка в подготовке необходимых документов и доступ к квалифицированной экспертизе, что повышает качество проработки проектов и их «банковскую привлекательность». Это особенно важно для МСП, не об-

ладающих штатом высококвалифицированных финансовых аналитиков и юристов.

Особое значение Фабрика МСП имеет для проектов, направленных на достижение технологического суверенитета. Ориентация Программы на финансирование проектов в приоритетных отраслях, связанных с импортозамещением, локализацией производства высокотехнологичной продукции и созданием новых производственных мощностей, напрямую способствует реализации этой стратегической цели. Поддерживая такие проекты, ФПФ МСП создает новые производства и увеличивает стоимость бизнеса [9], способствует внедрению передовых технологий и развитию высокотехнологичного экспорта, а также формированию новых кооперационных связей

С точки зрения управления стратегическими ресурсами на уровне хозяйствующего субъекта, участие в Программе ФПФ МСП позволяет инициаторам проектов оптимизировать структуру своего инвестиционного портфеля, привлекая долгосрочное и относительно недорогое финансирование на реализацию капиталоемких проектов, не отвлекая при этом значительные объемы собственных оборотных средств. Это способствует повышению финансовой устойчивости МСП и их инвестиционной привлекательности (табл. 4).

Таблица 4. Ожидаемые социально-экономические эффекты от реализации Программы ФПФ МСП

Направление эффекта	Ожидаемый результат / Вклад	Возможные индикаторы
Активизация инвестиционной деятельности МСП	Увеличение объема инвестиций в основной капитал в секторе МСП.	Объем привлеченных инвестиций (млрд руб.)
Содействие технологическому суверенитету/ Импортозамещению	Поддержка проектов по созданию импортозамещающих и высокотехнологичных производств.	Количество поддержанных проектов в приоритетных отраслях
Создание рабочих мест	Увеличение занятости за счет реализации новых инвестиционных проектов.	Количество новых рабочих мест
Развитие кооперационных связей	Формирование и укрепление производственных и сбытовых цепочек с участием МСП.	Количество МСП, вовлеченных в кооперацию
Повышение доступности финансирования для МСП	Снижение стоимости и увеличение сроков привлекаемого МСП инвестиционного финансирования.	Средневзвешенная ставка, средний срок кредита
Вклад в ВВП	Увеличение вклада сектора МСП в формирование валового внутреннего продукта страны.	Рост доли МСП в ВВП
Стимулирование регионального развития	Активизация инвестиционной деятельности МСП в регионах Российской Федерации.	Объем инвестиций МСП по федеральным округам

Источник: составлено автором

Для государства внедрение ФПФ МСП также несет существенные преимущества. Это инструмент, позволяющий направлено стимулировать инвестиции в приоритетные отрасли, ускорять процессы импортозамещения и локализации, создавать новые рабочие места, увеличивать налоговые поступления и, в конечном итоге, повышать уровень технологического суверенитета и экономической безопасности страны. Участие СБРМСР и партнеров в синдицированном финансировании позволяет эффективно использовать государственные ресурсы, привлекая при этом частный капитал.

Таким образом, «Фабрика проектного финансирования для субъектов МСП» выступает не просто как еще одна мера финансовой поддержки, а как комплексный, системный инструмент управления инвестиционными потоками в секторе МСП., которая призвана устранить ключевые барьеры, препятствующие реализации среднесрочных и долгосрочных инвестиционных проектов, и тем самым высвободить значительный потенциал МСП для внесения существенного вклада в достижение целей технологического суверенитета и устойчивого развития российской экономики.

Заключение

Проведенное исследование показало, что в условиях современных экономических вызовов и стратегического курса на достижение технологического суверенитета Российской Федерации, активизация инвестиционной деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства приобретает первостепенное значение. МСП обладают значительным потенциалом для участия в процессах импортозамещения, локализации производства и создания инновационных, высокотехнологичных продуктов и услуг. Однако реализация этого потенциала сдерживается рядом системных проблем, среди которых ключевое место занимает ограниченный доступ к долгосрочному инвестиционному финансированию, отсутствие ликвидного залогового обеспечения и сложность структурирования проектов.

Существующие механизмы государственной поддержки и традиционные банковские продукты, несмотря на их позитивное влияние на отдельные аспекты деятельности МСП, не в полной мере решают задачи комплексного финансирования капиталоемких инвестиционных проектов с длительным сроком окупаемости. В частности, функционирующая «Фабрика проектного финансирования ВЭБ.РФ», ориентированная на проекты стоимостью от 3 млрд рублей, остается недоступной для подавляющего большинства субъектов МСП.

В ответ на эти вызовы и в целях стимулирования инвестиционной активности МСП, а также направления ее в русло достижения технологического суверенитета, предложена концепция специализированного инструмента – «Фабрики проектного финансирования для субъектов МСП». Данный инструмент, функционирующий на базе СБРМСР, призван адаптировать принципы классического

проектного финансирования к масштабам и специфике деятельности малого и среднего бизнеса.

Внедрение «Фабрики проектного финансирования для субъектов МСП» способно оказать существенное положительное влияние на управление финансовыми ресурсами МСП. Инструмент предоставляет возможности для привлечения «длинных» денег на предсказуемых условиях, что позволяет оптимизировать структуру финансирования инвестиционных проектов и снизить финансовые риски для предприятий. Снижение зависимости от ликвидного залога и упрощение процедур делают проектное финансирование доступным для более широкого круга субъектов МСП, включая инновационные компании, не обладающие значительными материальными активами.

Направления дальнейших исследований могут включать детальный анализ первых результатов функционирования ФПФ МСП после ее запуска, оценку эффективности отдельных механизмов поддержки (например, механизма субсидирования ставки), исследование влияния инструмента на инвестиционную активность МСП в конкретных отраслях, а также сравнительный анализ с международным опытом поддержки инвестиций технологических МСП.

Литература

1. Аналитический обзор рынка кредитования субъектов малого и среднего предпринимательства. М., 2024. 28 с.
2. Вклад малого и среднего бизнеса в экономику России превысил 34 трлн рублей. URL: <https://iz.ru/1845561/2025-02-27/vklad-malogo-i-srednego-biznesa-v-ekonomiku-rossii-prevysil-34-trln-rublei> (дата обращения: 12.04.2025).
3. Доклад о состоянии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации и мерах по его развитию за 2019–2023 гг. URL: https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/doklad_o_sostoyanii_malogo_i_srednego_predprinimatelstva_v_rf_i_merah_po_ego_razvitiyu_za_20192023_gg.html (дата обращения: 14.04.2025).
4. Дорожная карта Банка России по развитию финансирования субъектов малого и среднего предпринимательства/ URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/144001/Road_Map_development_2023-24.pdf (дата обращения: 14.04.2025).
5. Доступ субъектов МСП к кредитным и иным финансовым ресурсам: предложения по совершенствованию. URL: <https://www.garant.ru/news/1581511/> (дата обращения: 17.04.2025).
6. Езангина И. А., Хмурова Т.В. Перспективные инструменты проектного финансирования: современный взгляд // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2016. № 20 (302). С. 18–32.
7. Казанцева Н.В., Сергеева К.Н. Проблемы финансирования инновационных проектов мало-

го и среднего предпринимательства // Вестник евразийской науки. 2022. Т. 14. № 3. URL: <https://esj.today/PDF/57ECVN322.pdf> (дата обращения: 05.04.2025).

8. Маковецкий М.Ю. Малое и среднее предпринимательство как ключевой элемент экономического развития Российской Федерации // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2020. № 4 (35). С. 66–74.
9. Обзор рынка кредитования МСП на 01.03.2025. URL: <https://www.fskmb.ru/about/news/vzglyad-ekspertov/Overview-of-the-SME-lending-market-on-03.01.2025/> (дата обращения: 11.04.2025).
10. Постановление Правительства РФ от 30 декабря 2018 г. N 1764 «Об утверждении Правил предоставления субсидий из федерального бюджета российским кредитным организациям и специализированным финансовым обществам в целях возмещения недополученных ими доходов по кредитам, выданным в 2019–2024 годах субъектам малого и среднего предпринимательства, а также физическим лицам, применяющим специальный налоговый режим «Налог на профессиональный доход», по льготной ставке» (с изменениями и дополнениями). URL: <https://base.garant.ru/72141688/> (дата обращения: 02.04.2025).
11. Постановление Правительства РФ от 15.04.2023 N 603 (ред. от 06.11.2024) «Об утверждении приоритетных направлений проектов технологического суверенитета и проектов структурной адаптации экономики Российской Федерации и Положения об условиях отнесения проектов к проектам технологического суверенитета и проектам структурной адаптации экономики Российской Федерации, о представлении сведений о проектах технологического суверенитета и проектах структурной адаптации экономики Российской Федерации и ведении реестра указанных проектов, а также о требованиях к организациям, уполномоченным представлять заключения о соответствии проектов требованиям к проектам технологического суверенитета и проектам структурной адаптации экономики Российской Федерации». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_444820/ (дата обращения: 18.04.2025).
12. Роль МСП в достижении национальных целей развития до 2030 года: итоги Попечительского совета «Опоры России». URL: <https://opora.ru/en/news/events/rol-msp-v-dostizhenii-natsionalnykh-tseley-razvitiya-do-2030-goda-itogi-popechitelskogo-soveta-opory-rossii/> (дата обращения: 14.04.2025).
13. Тлишева Н.А. Анализ сущностных особенностей проектного финансирования, его организации и специфики управления проектами в общей системе менеджмента // Финансы и кредит. 2018. № 10 (778). С. 2379–2398.

14. Фабрика проектного финансирования ВЭБ.РФ. URL: <https://gisp.gov.ru/nmp/measure/12446927> (дата обращения: 04.04.2025).
15. Фонд развития промышленности. URL: <https://frprf.ru/> (дата обращения: 03.04.2025).
16. Цехомский Н.В., Машковцев И.К. О синдицированном кредитовании и мерах государственной поддержки кредиторов // Журнал «Бизнес. Общество. Власть». 2022. № 2–3. С. 52–60.

HIGH-TECH SME SECTOR PROJECT FINANCE FACTORY: STRATEGIC RESOURCE MANAGEMENT FINANCE IN ORDER TO ENSURE TECHNOLOGICAL SOVEREIGNTY

Filippov Ya.S.

Financial University under the Government of the Russian Federation

The purpose of this article is to theoretically substantiate and institutionally analyze the concept of the "Project Finance Factory for Small and medium-sized businesses" as a system tool for managing financial resources of SMEs aimed at implementing long-term investment projects in strategically priority sectors in order to achieve technological sovereignty of the Russian Federation. The relevance of the study is determined by the need to eliminate the institutional gap in government financial support for SMEs, especially in conditions of geo-economic isolation, sanctions pressure and a shortage of "long" capital. Particular attention is paid to the existing asymmetry of SMEs' access to structured finance, typical of the domestic project support model, in which key tools are focused on large corporations. The article describes in detail the architecture of the SME Factory, including subsidy and guarantee support mechanisms, as well as a comparative analysis with existing institutional solutions. It is proved that the introduction of this tool helps to reduce investment barriers, expands the economic horizon of SMEs and lays the foundation for the institutional transformation of the system of long-term project financing in Russia.

Keywords: small and medium-sized enterprises, technological sovereignty, project financing, import substitution, knowledge-intensive SMEs, technological sovereignty, government support.

References

1. Analytical review of the lending market for small and medium-sized businesses. Moscow, 2024. 28 p.
2. The contribution of small and medium-sized businesses to the Russian economy has exceeded 34 trillion rubles. URL: <https://iz.ru/1845561/2025-02-27/vklad-malogo-i-srednego-biznesa-v-ekonomiku-rossii-prevysil-34-trln-rublei> (accessed: 04/12/2025).
3. Report on the state of small and medium-sized enterprises in the Russian Federation and measures for its development for 2019–2023. URL: https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/doklad_o_sostoyanii_malogo_i_srednego_predprinimatelstva_v_rf_i_merakh_po_ego_razvitiyu_za_2019_2023_gg.html (accessed: 04/14/2025).
4. Roadmap of the Bank of Russia for the development of financing for small and medium-sized businesses/ URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/144001/Road_Map_development_2023-24.pdf (accessed: 04/14/2025).
5. Access of SMEs to credit and other financial resources: suggestions for improvement. URL: <https://www.garant.ru/news/1581511/> (accessed: 04/17/2025).
6. Ezangina I.A., Khmurova T.V. Promising project financing tools: a modern view // Financial analytics: problems and solutions. 2016. No. 20 (302). pp. 18–32.
7. Kazantseva N.V., Sergeeva K.N. Problems of financing innovative projects of small and medium-sized businesses // Bulletin of Eurasian Science. 2022. Vol. 14. No. 3. URL: <https://esj.today/PDF/57ECVN322.pdf> (accessed: 04/05/2025).
8. Makovetskiy M.Y. Small and medium-sized entrepreneurship as a key element of the economic development of the Russian Federation // Bulletin of the Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management. 2020. No. 4 (35). pp. 66–74.
9. Overview of the SME lending market on 03/01/2025. URL: <https://www.fskmb.ru/about/news/vzglyad-ekspertov/Overview-of-the-SME-lending-market-on-03.01.2025> / (accessed: 04/11/2025).
10. Decree of the Government of the Russian Federation No. 1764 dated December 30, 2018 "On Approval of the Rules for Granting Subsidies from the Federal Budget to Russian Credit Organizations and Specialized Financial Companies in Order to Reimburse Them for Lost Income on Loans Issued in 2019–2024 to Small and Medium-sized Businesses, as well as Individuals Applying the special tax regime "Occupational Tax income", at a discounted rate" (with amendments and additions). URL: <https://base.garant.ru/72141688/> (accessed: 04/02/2025).
11. Decree of the Government of the Russian Federation dated 04/15/2023 N 603 (ed. dated 11/06/2024) "On approval of priority areas for Projects of technological sovereignty and Projects of structural adaptation of the Economy of the Russian Federation and Regulations on the Conditions for Classifying Projects as Projects of Technological Sovereignty and Projects of Structural Adaptation of the Economy of the Russian Federation, on Providing information on projects of technological sovereignty and projects of structural adaptation of the Economy of the Russian Federation and maintaining a register of these projects, as well as on the requirements to organizations, authorized to submit opinions on the compliance of projects with the requirements for projects of technological sovereignty and projects of structural adaptation of the economy of the Russian Federation." URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_444820/ (accessed: 04/18/2025).
12. The role of SMEs in achieving national development goals until 2030: results of the Board of Trustees of Opora Russia. URL: <https://opora.ru/en/news/events/rol-msp-v-dostizhenii-natsionalnykh-tseley-razvitiya-do-2030-goda-itogi-popechitelskogo-soveta-opory-rossii/> (accessed: 04/14/2025).
13. Tlisheva N.A. Analysis of the essential features of project financing, its organization and the specifics of project management in the general management system // Finance and Credit. 2018. No. 10 (778). pp. 2379–2398.
14. Project Finance Factory, VEB.RF. URL: <https://gisp.gov.ru/nmp/measure/12446927> (accessed: 04/04/2025).
15. Industrial Development Fund. URL: <https://frprf.ru/> (accessed: 04/03/2025).
16. Tsekhomsky N.V., Mashkovtsev I.K. On syndicated lending and measures of state support for creditors // Business Magazine. Society. The power." 2022. № 2–3. С. 52–60.

Хаджичикова Карина Зауровна,

студент, Финансовый университет при Правительстве РФ
E-mail: 66kaari@bk.ru

Краснянский Александр Михайлович,

студент, Финансовый университет при Правительстве РФ
E-mail: kras2001@gmail.com

Косьяненко Антон Валерьевич,

кандидат технических наук, доцент: Базовая кафедра
«Счетная палата Российской Федерации. Государственный аудит» Финансового факультета, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

В настоящее время вопрос эффективности управления государственными финансовыми ресурсами встаёт всё более остро на фоне политических и экономических тенденций. Как следствие, все более значимым становится вопрос эффективности распоряжения государственными финансами.

Государственный аудит, будучи важным элементом системы управления финансами и ресурсами организации, подразумевает процесс оценки степени эффективности использования бюджетных средств, а значит обретает всё большую значимость. В современных реалиях, когда требования к результативности и прозрачности государственных органов постоянно усиливаются, государственный аудит становится ключевым элементом системы контроля за реализацией государственных программ и бюджетных расходов. Он играет важную роль в выявлении недостатков и неэффективного использования ресурсов, а также способствует повышению качества управления и укреплению доверия граждан к государственным структурам. Растущие требования к эффективности использования бюджетных средств на фоне всё большего дисбаланса доходов и расходов бюджета государства по экономическим и политическим причинам, а положительных факторов в ближайшей перспективе не ожидается, свидетельствуют о повышенной значимости государственного аудита, а значит обуславливают актуальность темы данного исследования.

Ключевые слова: аудит, государственный аудит, управление финансами, эффективности использования бюджетных средств.

Введение

Финансы являются неотъемлемой частью современных экономических отношений, а финансовый аудит (контроль) является неотъемлемой частью эффективным управлением средствами государственного бюджета. Поэтому в настоящее время происходят значительные изменения как в задачах государственного финансового контроля, так и в правовых основах осуществления финансового контроля.

Развитие рыночной экономики и ее либерализация в целом не могут и не должны принижать значение строгости государственного финансового контроля за государственными доходами и расходами страны, ее финансовыми ресурсами. Напротив, современные социально-экономические условия обуславливают развитие и дальнейшее совершенствование системы правового регулирования финансового контроля, деятельности органов, осуществляющих финансовый контроль, и их непосредственного взаимодействия при осуществлении контрольных мероприятий.

Правовая основа государственного аудита (контроля) исполнительных органов государственной власти, прежде всего, обозначает систему их общих действий, которые формируют результат осуществляемой ими деятельности. Для развития данного механизма необходимо рассмотреть ключевые аспекты образования их взаимосвязей и сформировать общую модель правового регулирования, направленной на повышение эффективности и результативности.

Потребность в проведении государственного аудита (контроля), его сущность и значимость определяются Конституцией Российской Федерации¹. Вопрос о необходимости исследования правовых основ финансового аудита (контроля) исполнительных органов государственной власти очень актуален.

Объектом изучения данного исследования является внешний государственный аудит (контроль), общегосударственные и территориальные взаимосвязи и взаимозависимости возникающие в процессе его осуществления.

Основная часть

Рассмотрим содержательные аспекты финансового контроля (аудита) и проведем обоснование со стороны научного сообщества.

Родионовой В.М. и Шлейниковой В.И., под финансовым контролем понималась деятельность,

¹ Конституция Российской Федерации: Принята всенародным голосованием 12.12.1993.

осуществляемая независимо от внешнего влияния или внешними субъектами, направленная на осуществление проверки и оценки деятельности объекта аудита¹.

Двуреченских В.А., Чернавин Ю.А. и Чегринцев Е.А., утверждают, что термин «внутренний государственный финансовый аудит (контроль)» следует применять вместо «государственного финансового контроля», а «внешний государственный финансовый аудит (контроль)» заменять на «государственный аудит»².

Степашин С.В. в своей монографии³ представлял следующую трактовку: «Государственный аудит – конституционно установленная система внешнего, независимого контроля от имени общества за деятельностью органов государственной власти по управлению национальными ресурсами страны (финансовыми, материальными, интеллектуальными), является одним из современных институтов социального контроля, который возникает в условиях распространения идей гуманизма и свободы как институциональный отклик на изменение представлений людей об иерархии взаимоотношений между государством, обществом и человеком».

Основа финансового аудита (контроля) в использование нормативной и отчетной информации. Так взаимосвязан аудит (контроль) с другими видами управленческой деятельности, а также главным образом с бухгалтерским учетом.

Но если в бухгалтерском учете осуществление контрольных функций происходит при непрерывной и сплошной регистрации совершаемых хозяйственных операций, тогда в основе государственного аудита (контроля) лежат выборочные данные, а также его производят контролирующие органы периодически или в разовом порядке.

Под государственным аудитом (контролем) принято понимать функцию управления финансами, которая производится уполномоченными на то органами, имеющая под собой цель предупреждения, выявления и пресечения нарушений в области государственных финансов, а также выявление причин и последствий таких нарушений для обеспечения финансовой безопасности государства.

Основные функции государственного аудита (контроля):

Превентивная функция – предупреждаются возможные нарушения финансового и бюджетного законодательства, предоставляя разъяснения, которые касаются проведения операций с финансовыми средствами, и проводит контрольные мероприятия в рамках предварительного контроля. Эта главная функция.

Оперативная – проводятся контрольные мероприятия с целью выявления нарушения финансового и бюджетного законодательства.

Информационная функция – формируется массив информации по выявленным нарушениям и систематизирует их.

Регулятивная функция – вносятся предложения связанные с изменением содержания НПА, которые касаются финансовой сферы⁴.

Органы внешнего государственного аудита в Российской Федерации – Счетная палата Российской Федерации, а также контрольно-счетные органы субъектов Российской Федерации и муниципальных образований (далее – КСО).

Основными нормативными правовыми документами государственного внешнего аудита в российской практике выступает Федеральный закон от 5.04.2013 № 41-ФЗ «О Счётной палате Российской Федерации» и Федеральный закон от 07.02.2011 № 6-ФЗ «Об общих принципах организации и деятельности контрольно-счетных органов субъектов Российской Федерации и муниципальных образований». Документы устанавливают общие требования, характеристики, правила и процедуры проведения контрольных и экспертно-аналитических мероприятий.

Также существуют методические материалы, подготовленные Счетной палатой и комиссией Совета КСО при Счетной палате Российской Федерации по вопросам методологии, которые играют важную роль в координации деятельности КСО и развитии методологии внешнего государственного аудита, использованию конкретных методов и инструментов контроля.

Счетная палата РФ, являясь высшим органом государственного аудита, обладает значительным опытом и наработками в области методологии контроля. Её стандарты и методические документы могут служить ценным ориентиром для КСО регионов при разработке собственных стандартов и методик. Изучение и адаптация опыта Счетной палаты РФ позволяет КСО повысить качество и эффективность своей работы. Важно понимать, что стандарты СП РФ – это не прямое руководство к действию для региональных КСО, а образец, демонстрирующий современный уровень развития методологии государственного аудита.

Стандарты Счетной палаты – разработанные и утвержденные в установленном порядке внутренние нормативные документы, определяющие характеристики, правила и процедуры планирования, организации и осуществления различных видов деятельности Счётной палаты и (или) требования к их результатам.

Далее детальным образом рассмотрим каждый из выделенных элементов системы государственного аудита (рис. 1).



Рис. 1. Основные элементы системы государственного аудита⁵

⁴ Шахмурадов М.Т. Правовые основы осуществления государственного финансового контроля в Российской Федерации // Форум молодых ученых. 2019. № 1 (17). С. 1318–1325.

⁵ Составлено авторами

¹ Родионова, В.М. Финансовый контроль: Учебник для вузов / В.М. Родионова, В.И. Шлейников.

² Двуреченских В.А., Чегринцев Е.А., Чернавин Ю.А. Основы государственного аудита.

³ Конституционный аудит: монография / С.В. Степашин; Российская академия наук [РАН]

Цели государственного аудита:

определение наличия отклонения фактических результатов от целей государственного развития; проведение оценки степени эффективности использования финансовых ресурсов со стороны государственных и муниципальных органов;

финансовая экспертиза законопроектов и решений местных органов самоуправления;

сокращение коррупции и злоупотребления в использовании государственных средств;

повышение доверия со стороны граждан;

гарантия выполнения законов: государственный аудит сосредоточен на гарантии соблюдения законов и нормативных документов, связанных с расходованием государственных ресурсов¹.

Для достижения поставленных целей государственный аудит решает различные задачи, среди которых:

- осуществление анализа и сопоставления фактических результатов со сформированными планами и прогнозами;
- использование инструментов государственного аудита для выявления резервов повышения эффективности расходования бюджетных ресурсов государственными органами;
- государственный аудит оценивает систему внутреннего контроля в государственных органах и учреждениях, чтобы обеспечить ее эффективность и надежность;
- государственный аудит проверяет соблюдение законодательства и нормативных актов, связанных с использованием государственных ресурсов;
- государственный аудит оценивает риски, связанные с использованием государственных ресурсов, и разрабатывает меры по управлению этими рисками.

В качестве объектов государственного аудита выступают:

Федеральные государственные органы (в том числе аппараты), органы государственных внебюджетных фондов, Центрального банка Российской Федерации, федеральные государственные учреждения, федеральные государственные унитарные предприятия, государственные корпорации, государственные компании и публично-правовые компании, хозяйственные товарищества и общества с участием Российской Федерации в их уставных (складочных) капиталах, хозяйственные товарищества и общества с участием государственных корпораций, государственные компании и публично-правовые компании в их уставных (складочных) капиталах, а также коммерческие организации с долей (вкладом) таких товариществ и общества в их уставных (складочных) капиталах.

Государственные органы субъектов Российской Федерации (в том числе аппараты), органы местно-

го самоуправления, иные объекты контроля в пределах компетенции.

Иные организации. Проведение контрольных и экспертно-аналитических мероприятий в отношении иных организаций осуществляется в соответствии с поручениями Совета Федерации и Государственной Думы, оформленными соответствующими постановлениями, а также обращениями или поручениями Президента Российской Федерации и обращениями Правительства Российской Федерации².

Рассмотрим принципы государственного аудита:

Независимость. Первостепенным принципом осуществления государственного аудита является есть независимость как со стороны частных лиц, так и со стороны иных государственных органов.

Объективность. Так, государственный аудит в обязательном порядке должен основываться на полученных в результате хода проверки фактах и данных.

Профессиональная компетентность – в осуществлении государственного аудита должны быть задействованы только те специалисты, которые обладают должной квалификацией и компетентностью, а также имеют необходимые знания и навыки.

Открытость и прозрачность: государственный аудит должен быть прозрачным и открытым, с доступом к информации для всех заинтересованных сторон. Проведение государственного аудита должно быть результативным с точки зрения выявления резервов повышения эффективности осуществления процессов государственными органами, что выражается в содействии достижению социальных, экономических и политических целей.

Системность. При проведении государственного аудита должны учитываться взаимосвязи между различными составляющими государственного управления. Ориентация на риск, то есть аудит должен фокусироваться на областях, где существует высокий риск нарушения законности, неэффективного использования ресурсов или коррупции.

Непрерывность в улучшении, то есть совершенствовании системы государственного управления и использования ресурсов.

Наконец, переходя к методам государственного аудита можно выделить.

Проверка – подразумевает под собой проведение контрольных действий по изучению финансовых и хозяйственных операций на предмет их законности, и степени достоверности бюджетного учёта и отчётности за период.

Ревизия – проведение контрольных действий в отношении проверки законности совершённых финансовых и хозяйственных операций.

Обследование – анализ и оценка состояния определённой сферы деятельности объекта контроля. Результаты обследования оформляются заключением.

Мониторинг – сбор и анализ информации о предмете и деятельности объекта аудита (контроля) на системной и регулярной основе.

¹ Государственный и муниципальный аудит: учебное пособие / В.А. Андреев, А.Л. Чернышова, Э.В. Королева; Владивостокский государственный университет экономики и сервиса. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС

² Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ // СПС «Консультант Плюс»

К видам государственного аудита относится финансовый аудит, аудит эффективности, аудит соответствия.

Ввиду того, что функциональная деятельность Счётной палаты регулируется законодательством Российской Федерации, за основу которого берутся международные принципы, нельзя не обратить внимание на изучение зарубежной практики по вопросам государственного аудита. Отметим, что основополагающей международной организацией в сфере внешнего государственного аудита выступает Международная организация высших органов аудита (INTOSAI). Данная организация включает в себя 196 полных правительственных государств-участников, объединённых с целью обмена их идеями и опытом между высшими органами аудита. Именно этот факт свидетельствует о понимании важности и актуальности государственного аудита. Также важно упомянуть, что мировой опыт осуществления государственного аудита опирается на Лимскую декларацию руководящих принципов аудита (INTOSAI-P 1). Именно Лимская декларация руководящих принципов аудита устанавливает, что как учреждение высшего органа аудита, так и его независимость должны быть закреплёны конституцией той или иной страны¹.

Если рассматривать зарубежный опыт, то Управление по подотчётности правительства Соединённых Штатов (далее – GAO) определяет государственный аудит как «независимую проверку и оценку систем, операций и результатов деятельности организации для обеспечения уверенности в том, что организация достигает своих целей и задач».

Европейская Счетная палата (далее – ECA) рассматривает государственный аудит как «независимую и объективную проверку управления государственными средствами и ресурсами, направленную на обеспечение гарантий того, что они используются эффективно и действенно в соответствии с законом»².

Национальное контрольное управление Австралии (далее – ANAO) определяет государственный аудит как «независимую проверку финансовых и операционных показателей государственных учреждений, направленную на обеспечение гарантий того, что государственные средства используются эффективно и результативно в соответствии с законом»³.

Исходя из вышеуказанного, можно предложить следующие направления совершенствования государственного аудита в Российской Федерации:

¹ Лимская декларация руководящих принципов аудита (принята в октябре 1977 г. на IX конгрессе Международной организации высших органов финансового контроля)

² Пять особенностей нового подхода к аудиту эффективности // Счетная палата РФ URL: <https://ach.gov.ru/news/pyat-osobennostey-novogo-podkhoda-k-audit-u-effektivnosti?ysclid=m93uw5qucc792344084>

³ Климанов В. В., Казакова С.М., Михайлова А.А. Функции высших органов государственного аудита (контроля) в России и зарубежных странах // Финансовый журнал. 2019. No 4. С. 60–74.

Развитие цифровых инструментов аудита. Внедрение современных технологий анализа больших данных, искусственного интеллекта и автоматизированных систем мониторинга повысит оперативность и точность аудита, а также позволит своевременно выявлять риски и нарушения.

Унификация методологии и стандартов аудита. Следует обеспечить единообразие подходов к проведению аудита на федеральном и региональном уровнях через утверждение общих методических рекомендаций на основе международных стандартов INTOSAI.

Усиление кадрового потенциала. Организация системной подготовки и повышения квалификации аудиторов с привлечением международного опыта и сертификации. Это обеспечит профессиональную компетентность, необходимую для проведения качественного и глубокого аудита.

Укрепление взаимодействия между федеральными и региональными органами аудита. Важно создать единую координирующую платформу, которая обеспечит синхронную работу всех уровней КСО и повысит согласованность контрольных мероприятий.

В заключение, государственный аудит (контроль) в Российской Федерации представляет собой важнейший институт обеспечения финансовой безопасности и законности в сфере использования государственных ресурсов. Его правовая основа и организационная структура находятся в постоянном процессе развития, что связано с изменениями в экономике, политике и требованиями общества к открытости и подотчётности власти.

Опыт зарубежных стран и международные стандарты, такие как Лимская декларация и подходы INTOSAI, демонстрируют высокую значимость независимого и профессионального аудита в системе государственного управления. В условиях цифровизации и возрастающей сложности государственных программ в России особенно актуальным становится вопрос совершенствования методологии, повышения прозрачности, а также перехода от формального контроля к оценке эффективности управления.

Таким образом, государственный аудит должен быть не только инструментом контроля, но и эффективным механизмом анализа и улучшения функционирования органов государственной власти, способствующим устойчивому социально-экономическому развитию страны.

Заключение

В рамках данной работы проведено исследование сущности, содержания, функций и принципов государственного аудита (контроля) с учетом как российской, так и международной практики. Целью исследования стало формирование целостного представления о системе государственного аудита как ключевом инструменте управления государственными ресурсами в условиях повышения требований к эффективности, прозрачности и подотчётности власти.

Научная новизна исследования заключается в комплексном подходе к рассмотрению государственного аудита, где акцент сделан не только на правовых и организационных аспектах, но и на содержательном наполнении функций и принципов его реализации. Впервые в данной работе предпринята попытка систематизировать виды и методы государственного аудита в едином методологическом контексте с учетом международных стандартов INTOSAI, а также определить вектор развития аудита в условиях цифровой трансформации государственного управления.

Авторский вклад в развитие научной мысли в данной области выражается в следующем:

1. Теоретическое обоснование функций государственного аудита как неотъемлемой части финансовой безопасности страны, с выделением превентивной, информационной, оперативной и регулятивной функций, что позволяет пересмотреть роль аудита не только как контрольного, но и аналитико-управленческого инструмента.
2. Формулирование принципов государственного аудита, адаптированных под реалии современной российской системы управления, включая ориентированность на риск, системность, непрерывность совершенствования и открытость, что расширяет традиционную модель контроля.
3. Разработка предложений по совершенствованию методологии аудита, в том числе:
 - внедрение цифровых технологий (Big Data, AI),
 - унификация стандартов на основе международной практики,
 - институциональное укрепление взаимодействия между органами аудита на разных уровнях.
4. Анализ зарубежного опыта (GAO, ECA, ANAO) и его сопоставление с российской системой позволили сформулировать стратегические направления адаптации международных подходов к национальной практике государственного аудита.

Таким образом, данное исследование вносит вклад в развитие теории и практики государственного финансового контроля, предлагая современные подходы к его реформированию в контексте цифровой экономики и глобальных вызовов.

Литература

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993) // СПС «Консультант Плюс»;
2. Лимская декларация руководящих принципов контроля: Принята в г. Лиме 17.10.1977–26.10.1977 IX Конгрессом Международной организации высших органов финансового контроля (ИНТОСАИ) // URL: https://kirovsk.ru/files/docs/kso/lima_declaration_of_guidelines_control.pdf
3. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ // СПС «Консультант Плюс»;
4. О Счетной палате Российской Федерации: Федеральный закон от 05.04.2013 № 41-ФЗ// СПС «Консультант Плюс»;
5. Об общих принципах организации и деятельности контрольно-счетных органов субъектов Российской Федерации и муниципальных образований: Федеральный закон от 7 февраля 2011 г. № 6-ФЗ// СПС «Консультант Плюс»;
6. Финансовый контроль: учебник для студентов вузов / В.М. Родионова, В.И. Шлейников
7. Основы государственного аудита / Двореченских В.А., Чегринцев Е.А., Чернавин Ю.А.;
8. Конституционный аудит: монография / С.В. Степашин; Российская академия наук [РАН];
9. Шахмурадов М.Т. Правовые основы осуществления государственного финансового контроля в Российской Федерации // Форум молодых ученых. 2019. № 1 (17). С. 1318–1325.
10. Государственный и муниципальный аудит: учебное пособие / В.А. Андреев, А.Л. Чернышова, Э.В. Королева; Владивостокский государственный университет экономики и сервиса. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС;
11. Климанов В. В., Казакова С.М., Михайлова А.А. Функции высших органов государственного аудита (контроля) в России и зарубежных странах // Финансовый журнал. 2019. No 4. С. 60–74.
12. Пять особенностей нового подхода к аудиту эффективности // Счетная палата РФ URL: <https://ach.gov.ru/news/pyat-osobennostey-novogo-podkhoda-k-auditu-effektivnosti?ysclid=m93uw5qucc792344084>

DEVELOPMENT OF STATE AUDIT IN THE RUSSIAN FEDERATION

Khadzhikova K.Z., Krasnyansky A.M., Kosyanenko A.V.

Financial University under the Government of the Russian Federation

Currently, the issue of effective management of public financial resources is becoming more acute against the background of political and economic trends. As a result, the issue of effective management of public finances is becoming increasingly important. State audit, being an important element of the organization's financial and resource management system, implies the process of assessing the effectiveness of using budget funds, which means it is becoming increasingly important. In modern realities, when the requirements for the effectiveness and transparency of government agencies are constantly increasing, state audit is becoming a key element of the control system for the implementation of government programs and budget expenditures. It plays an important role in identifying deficiencies and inefficient use of resources, as well as contributes to improving the quality of governance and strengthening citizens' trust in government structures. The growing demands on the efficiency of using budget funds against the background of an increasing imbalance of state budget revenues and expenditures for economic and political reasons, and positive factors are not expected in the near future, indicate the increased importance of public audit, and therefore determine the relevance of the topic of this study.

Keywords: Audit, state audit, financial management, efficiency of use of budgetary funds.

References

1. The Constitution of the Russian Federation: adopted by popular vote on 12/12/1993) // SPS Consultant Plus;
2. The Lima Declaration of the Guiding Principles of Control: Adopted in Lima on 17.10.1977–26.10.1977 by the IX Congress of the International Organization of Supreme Financial Control Authorities (INTOSAI) // URL: https://kirovsk.ru/files/docs/kso/lima_declaration_of_guidelines_control.pdf
3. Budget Code of the Russian Federation No. 145-FZ dated July 31, 1998 // SPS Consultant Plus;
4. On the Accounts Chamber of the Russian Federation: Federal Law No. 41-FZ dated 05.04.2013// SPS Consultant Plus;
5. On the general principles of the organization and activities of the Control and Accounting authorities of the subjects of the Russian Federation and Municipalities: Federal Law No. 6-FZ of February 7, 2011// SPS Consultant Plus;
6. Financial control: a textbook for university students / V.M. Rodionova, V.I. Shleynikov
7. Fundamentals of state audit / Dvurechenskikh V.A., Chegri-nets E.A., Chernavin Yu.A.;
8. Constitutional audit: a monograph / S.V. Stepashin; Russian Academy of Sciences [RAS];
9. Shakhmuradov M.T. Legal bases of state financial control in the Russian Federation // Forum of Young Scientists. 2019. No. 1 (17). pp. 1318–1325.
10. State and municipal Audit: a textbook / V.A. Andreev, A.L. Chernyshova, E.V. Koroleva; Vladivostok State University of Economics and Service. Vladivostok: Publishing House of VSUES;
11. Klimanov V.V., Kazakova S.M., Mikhailova A.A. Functions of the supreme bodies of state audit (control) in Russia and foreign countries // Financial Journal. 2019. No. 4. pp. 60–74.
12. Five features of the new approach to performance audit // Accounting Chamber of the Russian Federation URL: <https://ach.gov.ru/news/pyat-osobennostey-novogo-podkhoda-k-auditu-effektivnosti?ysclid=m93uw5qucc792344084>

Халилова Миляуша Хамитовна,

д.э.н., профессор Финансового университета при
Правительстве Российской Федерации
E-mail: MKKhalilova@fa.ru

Антонов Антон Михайлович,

студент Финансового университета при Правительстве
Российской Федерации
E-mail: 215105@edu.fa.ru

Управление процентным риском в банковском секторе предполагает контроль чувствительности активов и обязательств к колебаниям процентных ставок, что напрямую влияет на финансовую устойчивость кредитных организаций. В фокусе исследования – системно значимые кредитные организации (СЗКО), формирующие основу банковской системы России.

На основе анализа процентной политики банков (ставки по кредитам, депозитам) и динамики чистой процентной маржи (ЧПМ) за 2020–2024 гг. выявлена взаимосвязь между управлением риском, клиентоцентричными регуляторными мерами Банка России и стабильностью сектора.

В условиях прогнозируемого снижения инфляции к 2026 г. и сохранения высокой ключевой ставки, управление процентным риском становится стратегическим инструментом для СЗКО. Это включает оптимизацию сроков активов/пассивов, минимизацию дисбалансов и адаптацию продуктовой линейки к регуляторным требованиям. Результаты подчеркивают необходимость дальнейшего развития методологии оценки риска и её интеграции в стратегическое планирование банков.

Ключевые слова: процентный риск, управление процентным риском, системно значимые кредитные организации (СЗКО), чистая процентная маржа (ЧПМ), ключевая ставка, банковская стабильность, регуляторные меры, финансовая устойчивость, процентная политика, процентные ставки по размещению и привлечению.

Исходя из гипотезы о том, что процентный риск банковской книги стоит во главе угла при формировании процентной политики кредитной организации, можно провести параллель между благоприятностью показателей смежных с оценкой процентного риска кластера СЗКО, благоприятностью процентной политики для конечных потребителей банковских продуктов и общими тенденциями экономической и банковской конъюнктуры на будущий год в контексте растущей роли процентного риска.

Процентный риск – это степень подверженности финансового состояния учреждения к неблагоприятным изменениям процентных ставок, чувствительность стоимости активов, обязательств и финансовых инструментов банка к изменениям временной структуры или колебаний рыночных процентных ставок¹. Управление данным видом риска является существенной частью банковского дела и может, как быть важным источником прибыли, так и предоставить возможности для минимизации нежелательных потерь.

Несмотря на всю важность аспекта оценки процентного риска для кредитной организации, информация по данному вопросу довольно ограничена, в настоящий момент стандартизация оценки процентного риска, да и в целом отношение к нему носит развивающийся характер. Как минимум, Банк России не дает четких границ и пределов ПР-БП, помимо разве что прямого требования к созданию буферного резерва в виде 15% от капитала при условии, что банк находится в зоне повышенной подверженности процентному риску определяемой Банком России.

Однако тема сущности процентного риска и контроля за ним является развивающейся на фоне опасений повторения спада экономики 2008-го года где риски такого рода сыграли одну из ведущих ролей. В настоящее время экономический дискурс несмотря на его зарождение сразу после последствий главного мирового кризиса 21-го века, явно не достиг пиковой точки в отработке данной темы, опять-таки, как минимум по доступности информации о политике в отношении процентного риска, что в целом логично в виду того что ответственность за его оценку лежит на ВПОДК. Как следствие, не раскрытие информации о работе внутренних процедур оценки достаточности капитала (ВПОДК) существенно усложняет любую аналитическую работу в данной области. В виду озвученных выше факторов, оценка процентного риска осуществляется опосредованно через ряд показателей.

¹ Банковские риски: учебник / О.И. Лаврушин, Н.И. Валенцева, Л.Н. Красавина [и др.]; Москва: КноРус, 2024. – 361 с. ISBN 978-5-406-13358-3. – URL: <https://book.ru/book/954820> (дата обращения: 13.02.2025). С 82.

Для того чтобы отразить основные тенденции процентных ставок по привлечению и размещению средств клиентов в ведущих банках, рассмотрим и сформируем представление о процентной политике и рентабельности по кластеру наиболее крупных кредитных организаций, конкретно – банков которые Банком России определяются по ряду показателей системно значимыми кредитными организациями.

Последний актуальный представленный реестр системно значимых коммерческих банков в настоящий момент включает в себя следующие организации: АО «ЮниКредит Банк», Банк ГПБ (АО), ПАО «Совкомбанк», Банк ВТБ (ПАО), АО «АЛЬФА-БАНК», ПАО Сбербанк, ПАО «Московский Кредитный Банк», ПАО Банк, «ФК Открытие», ПАО РОСБАНК, АО «ТБанк», ПАО «Промсвязьбанк», АО «Райффайзенбанк», АО «Россельхозбанк»¹.

Отметим, что в анализ не могут быть включены 4 системно значимых кредитных организации в виду изменений, произошедших в их деятельности, конкретно, речь о: АО «ЮниКредит Банк» в настоящее время производит процедуру сворачивания бизнеса на территории России, ПАО Банк «ФК Открытие» произвел процедуру слияния с банком ПАО ВТБ, ПАО РОСБАНК передал операционное обслуживание банковских продуктов АО «ТБанк», АО «Райффайзенбанк» приостановил деятельность на территории Российской Федерации.

На основе реестра СЗКО Банка России рассмотрим условия, по которым СЗКО предлагают кредиты и размещение средств на депозитах, данные по потребительским кредитам без залога на любые цели, данные о депозитах по обычным вкладам.

Систематизируем параметры, используя данные сайтов – агрегаторов банковских продуктов, таких как Банки.Ру и Финансовые Услуги (МосБиржа).

Таблица 1. Сравнительная оценка параметров СЗКО по кредитам без залога на любые цели

Название банка	Ставка по кредиту min (%)	Ставка по кредиту max (%)	Сумма займа max (руб.)	Срок займа max (лет)
Банк ГПБ (АО)	29,90	41,60	7 000 000	8
ПАО «Совкомбанк»	14,90	39,90	5 000 000	5
Банк ВТБ (ПАО)	21,20	60,00	7 000 000	7
АО «АЛЬФА-БАНК»	29,00	40,00	300 000	3
ПАО Сбербанк	27,90	44,90	30 000 000	5
ПАО «Московский Кредитный Банк»	26,20	55,80	5 000 000	5
АО «ТБанк»	29,90	44,90	5 000 000	5

¹ Банк России. Перечень системно значимых кредитных организаций на 02.11.2024 [Электронный ресурс] // Банк России. URL: https://www.cbr.ru/banking_sector/credit/systembanks.html (дата обращения: 14.03.2025).

Название банка	Ставка по кредиту min (%)	Ставка по кредиту max (%)	Сумма займа max (руб.)	Срок займа max (лет)
ПАО «Промсвязьбанк»	29,90	39,90	5 000 000	7
АО «Россельхозбанк»	27,00	32,50	5 000 000	5

Источник: составлено авторами по: Кредиты и займы [Электронный ресурс] // Banki.ru. – URL: <https://www.banki.ru/products/credits/> (дата обращения: 14.03.2025).

Наибольшую процентную ставку по кредиту без залога (табл. 1) допускает ВТБ, 60% это верхний предел конкретного продукта «Экспресс-кредит» до 100 000 рублей, такая высокая ставка может сигнализировать о работе с высокорисковыми заемщиками.

И действительно, допустимый минимальный показатель ставки по отдельному кредитному продукту, того же ВТБ, один из самых низких среди системно значимых кредитных организаций, 21,2%, ниже только у Совкомбанка (14,9%).

Сам по себе банковский продукт ВТБ «Экспресс» представляет собой кредит с упрощенной процедурой получения, в целом формулировка «экспресс-кредит» чаще всего присуща займам, осуществляемым через микрофинансовые дочерние организации банков (МФО), кредиты функционал которых позволяет домашним хозяйствам закрывать свои собственные временные гэпы.

Тема имплементации микрофинансовых организаций в банковский бизнес в целом носит двоякий характер, несмотря на общую тенденцию к усилению регулирования денежно-кредитной политики, собственные МФО в последние годы появились у многих банков и существенно нарастили свой вес, собственная микрофинансовая инфраструктура есть и у системно-значимых банков, к их числу относятся: Т-Банк, Росбанк, Совкомбанк, Альфа-банк.

Банк России комментирует оживление вокруг дочерних банковских МФО следующим образом: это не тенденция конкретно нынешнего времени, а уже в каком-то смысле устоявшаяся практика, корректируемая постепенными регуляторными мерами в виду своей несущественности в масштабах банковской системы в целом².

Денежно-кредитная политика Банка России в целом сейчас имеет определенный уклон вектора в клиентоцентричность, так, например, одной из мер в отношении контроля МФО, косвенно выступает введение критерия «финансовое положение заемщика», который подразумевает определенные корректировки в скоринге и процентной ставке по кредиту для заемщиков – целевых клиентов МФО, то есть испытывающие временные

² Центральный банк Российской Федерации. «Мы не делаем скидку на сложные времена» Интервью [Электронный ресурс]. 27.02.2024. – URL: <https://www.cbr.ru/press/event/?id=18459> (дата обращения: 17.03.2025).

финансовые затруднения¹. Такая мера позволяет заемщикам не переходить в МФО, где ставки, существенно больше, таким образом Банк России стремиться ограничивать закредитованность домашних хозяйств.

Также в табл. 2 стоит обратить внимание на объем суммы займа, максимум по данному показателю может предложить Сбербанк, 30 миллионов рублей, минимум – Альфа Банк, 300 тысяч, несмотря на то, что Т-Банк в виде готового банковского продукта предоставляет кредит с максимальной суммой 5 миллионов, формально доступна и опция 30 миллионов, это потолок теоретически одобряемой суммы для физического лица в кредитном калькуляторе банка, зависит от процесса скоринга и по такой сумме банк скорее всего запросит существенный залог. Остальные системно значимые банки предоставляют готовые кредитные предложения без залога на денежную сумму до 5–7 миллионов рублей.

Таблица 2. Сравнительная оценка параметров обычных вкладов СЗКО

Название банка	Ставка по вкладу max %	Сумма вклада min (руб.)	Срок вклада (дн.)
Банк ГПБ (АО)	21,80	15 000	91–1095
ПАО «Совкомбанк»	21,00	10 000	90–1095
Банк ВТБ (ПАО)	21,00	10 000	91–1095
АО «АЛЬФА-БАНК»	20,01	50 000	62–1095
ПАО Сбербанк	21,00	30 000	30–1095
ПАО «Московский Кредитный Банк»	20,25	1000	30–1095
АО «ТБанк»	21,00	50 000	62–731
ПАО «Промсвязьбанк»	30,00	50 000	91–1095
АО «Россельхозбанк»	22,00	5 000	91–1095

Источник: составлено авторами по: Вклады и депозиты [Электронный ресурс] // Banki.ru. – URL: <https://www.banki.ru/products/deposits/> (дата обращения: 14.03.2025).

Максимальную процентную ставку по обычным вкладам предлагает Промсвязьбанк – 30 процентов. Это заметно выше средних значений среди выборки, что может указывать на потребность банка в привлечении дополнительной ликвидности. Большинство других банков установили ставку в пределах 20–22 процентов. Наименьшее значение у Альфа-Банка – 20,01 процента, что может говорить о меньшей зависимости от розничных вкладов или же как раз о намерении уменьшить потенциальный риск временного разрыва между вклада-

¹ Банк России. Перспективные направления развития банковского регулирования и надзора: текущий статус и новые задачи [Электронный ресурс]. – Москва: Банк России, 2024. – 82 с. – URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/160494/dbra_20240417.pdf (дата обращения: 22.03.2025).

ми и кредитами в виду относительно высокой планки минимальной суммы вклада 50 тысяч рублей.

Самый низкий порог для минимальной суммы обычного вклада установлен МКБ, всего лишь 1000 рублей, что делает предложение доступным для более широкой клиентской базы, также низким порогом входа для вкладчика отличается Россельхозбанк, 5000 рублей. Наиболее высокими минимальными значениями суммы вклада выделяются Т-Банк, ПСБ и Альфа-банк – 50 000 рублей.

Сроки размещения средств у большинства банков находятся в диапазоне от 30 до 1095 дней. Исключение – Т-Банк, где максимальный срок ограничен 731 днем, что может быть связано с особенностями стратегии управления активами.

Показатели из таблиц 1 и 2 позволяют сделать вывод, что процентная политика среди СЗКО однородна, несмотря на ставки экспресс кредитования.

Вклады СЗКО составляют в среднем 20–22 процента, что очень близко к текущей ключевой ставке в 21%, в то время как средние значения нижней и верхней границ ставок по беззалоговому кредиту составляют соответственно 26,21–44,39%, со средней ставкой в целом – 35,3%.

Рассмотрим условия по продуктам залогового кредитования и вкладам на специальных условиях, пользуясь все теми же источниками в виде агрегаторов банковских предложений (табл. 3).

Таблица 3. Сравнительная оценка параметров вкладов СЗКО включая специальные предложения

Название банка	Ставка по вкладу (до)(%)	Срок вклада (дн.)
Банк ГПБ (АО)	22,00	30–1095
ПАО «Совкомбанк»	21,00	91–1095
Банк ВТБ (ПАО)	21,00	91–1095
АО «АЛЬФА-БАНК»	21,21	62–1095
ПАО Сбербанк	21,00	30–1095
ПАО «Московский Кредитный Банк»	20,25	30–1095
АО «ТБанк»	21,80	61–730
ПАО «Промсвязьбанк»	30,00	91–731
АО «Россельхозбанк»	20,80	91–1095

Источник: составлено авторами по: Вклады и депозиты [Электронный ресурс] // Banki.ru. – URL: <https://www.banki.ru/products/deposits/> (дата обращения: 14.03.2025).

В большинстве случаев ставка по вкладам со специальными условиями равна текущей ключевой ставке. Случаи, когда ставка по вкладу меньше ключевой: РСБ, МКБ, 20,80 и 20,25 процентов соответственно, когда больше: ГПБ, ТБанк, Альфа, ПСБ, отклонение в пределах 1 процента, за исключением Промсвязьбанка, который предлагает 30 процентов на вклад для новых клиентов, прибегая к таким мерам в целях привлечения дополнительного капитала на краткосрочный период (табл. 4).

Таблица 4. Сравнительная оценка параметров обычных вкладов СЗКО

Название банка	Ставка по залоговому кредиту низ (%)	Ставка по залоговому кредиту верх (%)	Сумма займа (до) (руб.)	Срок займа (до) (лет)
Банк ГПБ (АО)	17,90	41,60	30 000 000	12
ПАО «Совкомбанк»	14,90	44,19	30 000 000	15
Банк ВТБ (ПАО)	21,20	35,00	40 000 000	30
АО «АЛЬФА-БАНК»	14,90	30,40	30 000 000	15
ПАО Сбербанк	26,90	27,50	30 000 000	20
ПАО «Московский Кредитный Банк»	26,20	48,40	5 000 000	5
АО «ТБанк»	21,90	32,60	30 000 000	15
ПАО «Промсвязьбанк»	27,70	29,70	30 000 000	30
АО «Россельхозбанк»	19,00	34,60	10 000 000	10

Источник: составлено авторами по: Кредиты и займы [Электронный ресурс] // Banki.ru. – URL: <https://www.banki.ru/products/credits/> (дата обращения: 14.03.2025).

Ситуация по залоговым кредитам от необеспеченных и наличных кредитов речь о которых шла в таблице 3 кардинально не отличается, из очевидного: более высокие лимиты по сумме займа, где максимум предлагает ВТБ, минимум – МКБ, 40 000 000 и 5 000 000 рублей соответственно. По процентным ставкам становится видна закономерная тенденция к их снижению относительно необеспеченного кредитования, нижняя граница по разрезу СЗКО в среднем составляет 21,8 процентов, верхняя – 36%. Также существенно возрастает средний срок займа, в такого рода кредитных предложениях уже маловероятно задействуются МФО.

Чистая процентная маржа (ЧПМ) отражает чувствительность банка к изменениям процентных ставок. Её динамика позволяет выявить дисбалансы в структуре активов и пассивов.

Оценка чистой процентной маржи системно значимых банков позволяет оценить тенденции одного из наиболее важных в контексте подверженности показателей влиянию процентного риска, так как управление процентным риском в большой степени предполагает решение задачи максимизации процентной маржи и поддержание стабильности данного показателя.

Чистая процентная маржа рассчитывается как отношение разницы процентных доходов и процентных расходов к средним процентным активам банка. Средние процентные активы представляют собой среднее арифметическое для процентных

активов на начало и конец отчетного года, в то время как сами по себе процентные активы включают: кредитные операции банка, операции по вложению в долговые ценные бумаги¹.

Информация о чистой процентной марже системно значимых кредитных организаций лучше всего раскрывается по банковским организациям формата публичного акционерного общества, по открытым источникам составим сводную таблицу показателей чистой процентной маржи ведущих по капитализации СЗКО.

Таблица 5. Чистая процентная маржа ведущих СЗКО

Название банка	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
ПАО «Совкомбанк»	6,40%	7,50%	5,90%	6,50%	5,40%
Банк ВТБ (ПАО)	3,80%	3,80%	1,70%	3,10%	1,70%
ПАО Сбербанк	5,47%	5,44%	5,31%	5,98%	6,00%
ПАО «Московский Кредитный Банк»	2,20%	2,30%	2,60%	1,80%	2,80%
АО «ТБанк» (Группа Т-Технологии)	17,80%	15,10%	12,20%	14,80%	12,00%

Источник: составлено авторами по: Smart Лаб фундаментальный анализ МСФО //Smart Lab. – URL: <https://smart-lab.ru/> (дата обращения: 17.03.2025).

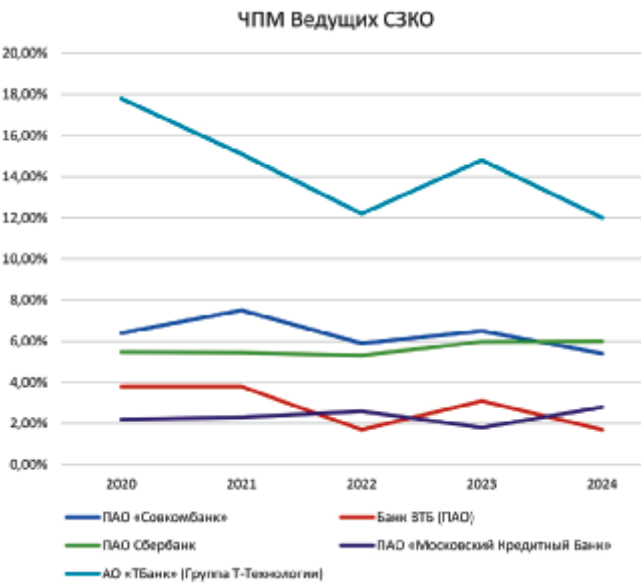


Рис. 1. Динамика изменения ЧПМ Ведущих СЗКО 2020–2024

Источник: составлено авторами по: Smart Лаб фундаментальный анализ МСФО //Smart Lab. – URL: <https://smart-lab.ru/> (дата обращения: 17.03.2025).

Из таблицы 5 и рисунка 1 видно, что чистая процентная маржа по отдельным СЗКО динамически претерпевала определенные изменения, хоть и не столь драматичные. Выделяется группа Тинькофф, вероят-

¹ А. В. Каштанов. – Москва: ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления», 2012. – 136 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://guu.ru/files/referate/kashtanov.pdf> (дата обращения: 13.03.2025).

но за счет МФО к 2023 году достигшей статуса лидера по объему рабочего портфеля и с суммой выданных займов 23,2 млрд рублей, то есть являющейся одной из самых крупных МФО в России в целом, что может способствовать большому спреду за счет высокорисковых краткосрочных кредитов в консолидированной МСФО отчетности¹.

По остальным СЗКО ситуация выглядит стабильной, Сбербанк держится в пределах 5,31–6% имея хоть сколь либо существенную просадку только в 2022 году, в прочем, как и остальные банки, кроме МКБ снижение ЧПМ которого пришлось уже на 2023 год и составило 0,8 процентов. ВТБ в период кризиса 2022-го года потерял 2,1% процентной маржи, Совкомбанк – 1,60%, Т-Банк – 2,9%.

Используя данные таблицы 5 можно представить наглядную иллюстрацию динамики чистой процентной маржи по СЗКО (рис. 2).



Рис. 2. Динамика изменения средней ЧПМ по сектору СЗКО 2020–2024

Источник: составлено авторами по: Smart Лаб фундаментальный анализ МСФО //Smart Lab. – URL: <https://smart-lab.ru/> (дата обращения: 17.03.2025).

Годовая средняя чистая процентная маржа по кластеру ведущих СЗКО за последние 4 года варьировалась от 5,5 до 7,1%, снижаясь в период с 2020 года до 2022-го на 1,6%, в 2023 составляя 6,4%, а в 2024 году возвращаясь к значениям слабо превышающим показатель 2022-го года.

Чистая процентная маржа по всему банковскому сектору в целом, несмотря на рост ключевой ставки демонстрирует устойчивость банковской системы к процентному риску и составляет 4,4%, что Банк России комментирует как высокий показатель. По ЧПМ относительно всего банковского сектора таким образом в 2024 году отстают только 2 СЗКО, ВТБ и МКБ, таких банков, с маржой ниже среднего уровня, в общей сложности из данных Банка России за 2024 год по сектору около 17%, (42% по активам). С увеличением процентных ставок возрастает давление стоимости фондирования на чистую процентную маржу (ЧПМ). Для снижения чувствительности к волатильности процентных ставок финансовым учреждениям рекомендуется минимизировать несоответствие сроков активов

¹ Рейтинг микрофинансовых организаций 2023 [Электронный ресурс] // Эксперт РА. – URL: <https://raexpert.ru/rankings/mfi/2023/> (дата обращения: 22.03.2025).

и обязательств, а также учитывать различные сценарии динамики процентных ставок при разработке и структурировании кредитных продуктов².

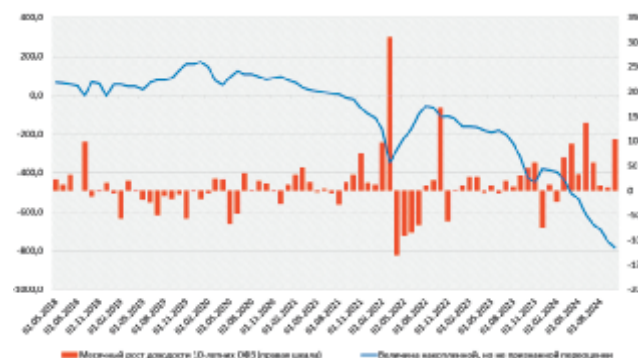


Рис. 3. Величина накопленной, но не признанной переоценки (по НТМ портфелю) (млрд руб.) и прирост доходности ОФЗ (б.п.)

Источник: Банк России.

Рисунок 3 демонстрирует умеренную реализацию процентных рисков в виде переоценки НТМ-портфеля.

В заключение, по оценке процентного риска по группе системно значимых кредитных организаций: несмотря на то, что процентный риск в целом не является самой приоритетной точкой фокуса, в контроле за банковской стабильностью как со стороны Банка России, так и ВПОДК самих банков, состояние ведущего кластера банковской системы Российской Федерации (78–80% совокупных активов приходится на СЗКО)³ в данном контексте остается стабильным и так или иначе равномерным на протяжении последних 4-х лет.

Что касается процентных ставок в разрезе СЗКО на перспективу текущего 2025 года, после заседания 14-го февраля, на котором Банком России было решено оставить ключевую ставку на уровне 21%, официальная повестка остается таковой что таргета по инфляции 4% удастся достичь к 2026 году⁴.

В целом по СЗКО, вероятно в силу доминирования на рынке, показатель ЧПМ остается выше средней предсказываемой ЦБ маржи по банковскому сектору целиком, на 2024 год 4,5%⁵. Учитывая тенденцию уклона банковского регулирования в клиентоцентричность во избежание высокой закредитованности населения, умеренность процентных рисков сектора, есть существенная вероятность снижения процентных ставок по кредитам в СЗКО, если не вследствие снижения ключевой ставки в целом, то за счет контролируемого снижения показателя средней чистой

² Банк России. Обзор финансовой стабильности за II–III кварталы 2024 года [Электронный ресурс]. – Москва: Банк России, 2024. – 82 с.

³ Банк России. Перечень системно значимых кредитных организаций на 02.11.2024 [Электронный ресурс] // Банк России. URL: https://www.cbr.ru/banking_sector/credit/systembanks.html/ (дата обращения: 14.03.2025).

⁴ Банк России принял решение сохранить ключевую ставку на уровне 21,00% годовых [Электронный ресурс] // Банк России. – URL: <https://www.cbr.ru/press/keypr/> (дата обращения: 29.03.2025).

⁵ Банк России уточнил прогноз по прибыли банков и марже на 2024 год [Электронный ресурс] // Интерфакс. – URL: <https://www.interfax.ru/business/996174> (дата обращения: 22.03.2025).

процентной маржи сектора, либо отдельных регуляторных мер со стороны Центрального Банка.

Литература

1. Банковские риски: учебник / О.И. Лаврушин, Н.И. Валенцева, Л.Н. Красавина [и др.]; Москва: КноРус, 2024. – 361 с. ISBN 978-5-406-13358-3. – URL: <https://book.ru/book/954820> (дата обращения: 13.02.2025). С. 82.
2. Банк России. Перечень системно значимых кредитных организаций на 02.11.2024 [Электронный ресурс] // Банк России. – URL: https://www.cbr.ru/banking_sector/credit/systembanks.html/ (дата обращения: 14.03.2025).
3. Центральный банк Российской Федерации. «Мы не делаем скидку на сложные времена» Интервью [Электронный ресурс]. 27.02.2024. – URL: <https://www.cbr.ru/press/event/?id=18459> (дата обращения: 17.03.2025).
4. Банк России. Перспективные направления развития банковского регулирования и надзора: текущий статус и новые задачи [Электронный ресурс]. – Москва: Банк России, 2024. – 82 с. – URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/160494/dbra_20240417.pdf (дата обращения: 22.03.2025).
5. А.В. Каштанов. – Москва: ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления», 2012. – 136 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://guu.ru/files/referate/kashtanov.pdf> (дата обращения: 13.03.2025).
6. Рейтинг микрофинансовых организаций 2023 [Электронный ресурс] // Эксперт РА. – URL: <https://raexpert.ru/rankings/mfi/2023/> (дата обращения: 22.03.2025).
7. Банк России. Обзор финансовой стабильности за II–III кварталы 2024 года [Электронный ресурс]. – Москва: Банк России, 2024. – 82 с.
8. Банк России. Перечень системно значимых кредитных организаций на 02.11.2024 [Электронный ресурс] // Банк России. – URL: https://www.cbr.ru/banking_sector/credit/systembanks.html/ (дата обращения: 14.03.2025).
9. Банк России принял решение сохранить ключевую ставку на уровне 21,00% годовых [Электронный ресурс] // Банк России. – URL: <https://www.cbr.ru/press/keypr/> (дата обращения: 29.03.2025).
10. Банк России уточнил прогноз по прибыли банков и марже на 2024 год [Электронный ресурс] // Интерфакс. – URL: <https://www.interfax.ru/business/996174> (дата обращения: 29.03.2025).

TO ASSESS THE INTEREST RATE RISK OF A COMMERCIAL BANK

Khalilova M.Kh., Antonov A.M.

Financial University under the Government of the Russian Federation

Managing interest rate risk in the banking sector involves controlling the sensitivity of assets and liabilities to interest rate fluctuations, which directly affects the financial stability of credit institutions. This study focuses on systemically important credit institutions (SICIs), which form the foundation of Russia's banking system. Analyzing their interest rate policies (loan and deposit rates) and the dynamics of net interest margin (NIM) from 2020 to 2024 has revealed a correlation between risk management, client-centered regulatory measures by the Bank of Russia, and sector stability.

Amid the projected decline in inflation by 2026 and the persistence of a high key rate, interest rate risk management is becoming a strategic tool for SICIs. This includes optimizing asset and liability maturities, minimizing imbalances, and adapting product offerings to regulatory requirements. The findings underscore the need for further development of risk assessment methodologies and their integration into banks' strategic planning.

Keywords: Interest rate risk, interest rate risk management, systemically important credit institutions (SICIs), net interest margin (NIM), key rate, banking stability, regulatory measures, financial stability, interest rate policy, lending and deposit rates.

References

1. Banking Risks: Textbook / O.I. Lavrushin, N.I. Valenceva, L.N. Krasavina [et al.]; Moscow: KnoRus, 2024. – 361 p. ISBN 978-5-406-13358-3. – URL: <https://book.ru/book/954820> (accessed: 13.02.2025). P. 82.
2. Bank of Russia. List of Systemically Important Credit Institutions as of 02.11.2024 [Electronic resource] // Bank of Russia. – URL: https://www.cbr.ru/banking_sector/credit/systembanks.html/ (accessed: 14.03.2025).
3. Central Bank of the Russian Federation. “We Do Not Make Allowances for Difficult Times” – Interview [Electronic resource]. 27.02.2024. – URL: <https://www.cbr.ru/press/event/?id=18459> (accessed: 17.03.2025).
4. Bank of Russia. Prospective Directions for the Development of Banking Regulation and Supervision: Current Status and New Tasks [Electronic resource]. – Moscow: Bank of Russia, 2024. – 82 p. – URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/160494/dbra_20240417.pdf (accessed: 22.03.2025).
5. A.V. Kashtanov. – Moscow: FSBEI HE “State University of Management”, 2012. – 136 p. [Electronic resource]. – Access mode: <https://guu.ru/files/referate/kashtanov.pdf> (accessed: 13.03.2025).
6. Microfinance Organizations Rating 2023 [Electronic resource] // Expert RA. – URL: <https://raexpert.ru/rankings/mfi/2023/> (accessed: 22.03.2025).
7. Bank of Russia. Financial Stability Review for Q2–Q3 2024 [Electronic resource]. – Moscow: Bank of Russia, 2024. – 82 p.
8. Bank of Russia. List of Systemically Important Credit Institutions as of 02.11.2024 [Electronic resource] // Bank of Russia. – URL: https://www.cbr.ru/banking_sector/credit/systembanks.html/ (accessed: 14.03.2025).
9. Bank of Russia Decided to Maintain the Key Rate at 21.00% Per Annum [Electronic resource] // Bank of Russia. – URL: <https://www.cbr.ru/press/keypr/> (accessed: 29.03.2025).
10. Bank of Russia Revised Forecast for Bank Profits and Margins for 2024 [Electronic resource] // Interfax. – URL: <https://www.interfax.ru/business/996174> (accessed: 29.03.2025).

Концептуальная модель управления бюджетными рисками субъектов Российской Федерации

Шалгин Василий Александрович,

аспирант, Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

E-mail: vasilijshalgin@yandex.ru

Статья посвящена теоретико-методологическому обоснованию внедрения риск-ориентированного подхода в систему управления бюджетами субъектов Российской Федерации. Проведен комплексный анализ предпосылок и условий, необходимых для формирования нормативно-правовой базы, обеспечивающей реализацию концепции риск-ориентированного бюджетного управления. В работе подчеркивается значимость разработки и принятия Концепции риск-ориентированного управления бюджетами субъектов Российской Федерации как ключевого документа, определяющего понятийные, целевые и организационные основания рассматриваемого подхода. Обоснована необходимость внесения изменений в базовые нормативно-правовые акты, включая Бюджетный кодекс Российской Федерации, методические рекомендации Минфина России, а также инструкции по составлению бюджетных проектировок, что позволит обеспечить эффективное применение тактического механизма риск-ориентированного управления на макро- и мезоуровнях. В работе представлена авторская модель нормативного обеспечения риск-ориентированного управления, включающая предложения по унификации методик оценки фискальных рисков, разработке системы индикаторов риска и регламентации процедур принятия управленческих решений. Установлено, что реализация данной модели возможна при условии проведения реформы бюджетной системы, расширения финансовой самостоятельности муниципальных образований и внедрения механизмов межуровневой координации. Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности их использования при разработке программ стратегического планирования регионального развития, а также при совершенствовании нормативно-правовой базы, регламентирующей бюджетный процесс на региональном и муниципальном уровнях.

Ключевые слова: риск-ориентированный подход, региональные бюджеты, бюджетное управление, фискальные риски, бюджетная система, нормативно-правовое регулирование, децентрализация.

Введение

Современный этап развития бюджетной системы требует использования новых технологий управления бюджетным процессом. Одним из современных подходов к решению вопросов совершенствования бюджетного процесса является внедрение риск-ориентированного управления. Технология риск-ориентированного управления показала свою эффективность во многих сферах, однако в научных исследованиях в области управления местным бюджетом эта проблема остается недостаточно освещенной. Именно поэтому вопрос разработки концептуальных основ внедрения риск-ориентированного управления бюджетами субъектов Российской Федерации приобретает особую актуальность в современных условиях развития бюджетной системы.

Актуальное состояние бюджетной системы Российской Федерации характеризуется усилением фискальных дисбалансов на региональном уровне. По итогам 2024 года совокупный дефицит неконсолидированных бюджетов субъектов Федерации составил 388 млрд рублей, что на 70% превышает показатель 2023 года. Дефицит зафиксирован в 49 из 89 регионов, при этом наибольшие значения отмечены в Кемеровской области (70 млрд руб.), Санкт-Петербурге (53 млрд руб.) и Челябинской области (48 млрд руб.) [6].

Наблюдается значительная асимметрия в уровне бюджетной обеспеченности регионов. В 2024 году разрыв между 10 наиболее и 10 наименее обеспеченными субъектами превышает трёхкратный уровень [7]. Так, в Ямало-Ненецком автономном округе бюджетная обеспеченность на одного жителя почти в три раза выше среднероссийского показателя, тогда как в Мордовии она составляет менее 70% от среднего уровня. Долговая нагрузка также демонстрирует существенные различия. В 21 регионе государственный долг превышает 50% от объема налоговых и неналоговых доходов бюджета. Наиболее высокая долговая нагрузка зафиксирована в Республике Хакасия (91,2%), Архангельской области (88,9%) и Мордовии (90%) [9]. Эти данные свидетельствуют о необходимости разработки и внедрения эффективных механизмов управления бюджетными рисками, учитывающих региональные особенности и направленных на снижение фискальной асимметрии. Актуальность исследования обусловлена потребностью в формировании устойчивой бюджетной политики, способной обеспечить сбалан-

сированное социально-экономическое развитие субъектов Российской Федерации.

Целью исследования является разработка концептуальной модели риск-ориентированного управления бюджетами субъектов Российской Федерации.

Материалы и методы

Для выполнения задач исследования использован ряд методов: терминологического анализа, систематизации и обобщения – для раскрытия содержания основных категорий бюджетного риска, в частности понятий «бюджетный риск», «бюджетный риск субъектов Российской Федерации»; метод аналитического моделирования – для создания методики оценки тенденций формирования рисков среды субъектов Российской Федерации на материалах действующих нормативно-правовых актов.

Литературный обзор

Кризисные условия функционирования субъектов бюджетного процесса определяют необходимость разработки мероприятий по управлению бюджетными рисками [3, С. 12]. Бюджетная система очень уязвима к изменениям макроэкономической среды [5, С. 42]. На сегодняшний день уязвимость к различного рода рискам, независимо от их масштаба, резко возросла. Все это является весомым аргументом для изучения причин возникновения бюджетных рисков и обоснования путей их снижения [10, С. 1].

Управление рисками – это многоступенчатый процесс, включающий в себя систему целенаправленных мероприятий по выявлению и оценке факторов риска, влияющих на жизнедеятельность объекта, а также выработку механизмов противодействия их негативному влиянию [2, С. 2410].

Управление бюджетными рисками имеет как организационный, так и прикладной аспект (Рис. 1).

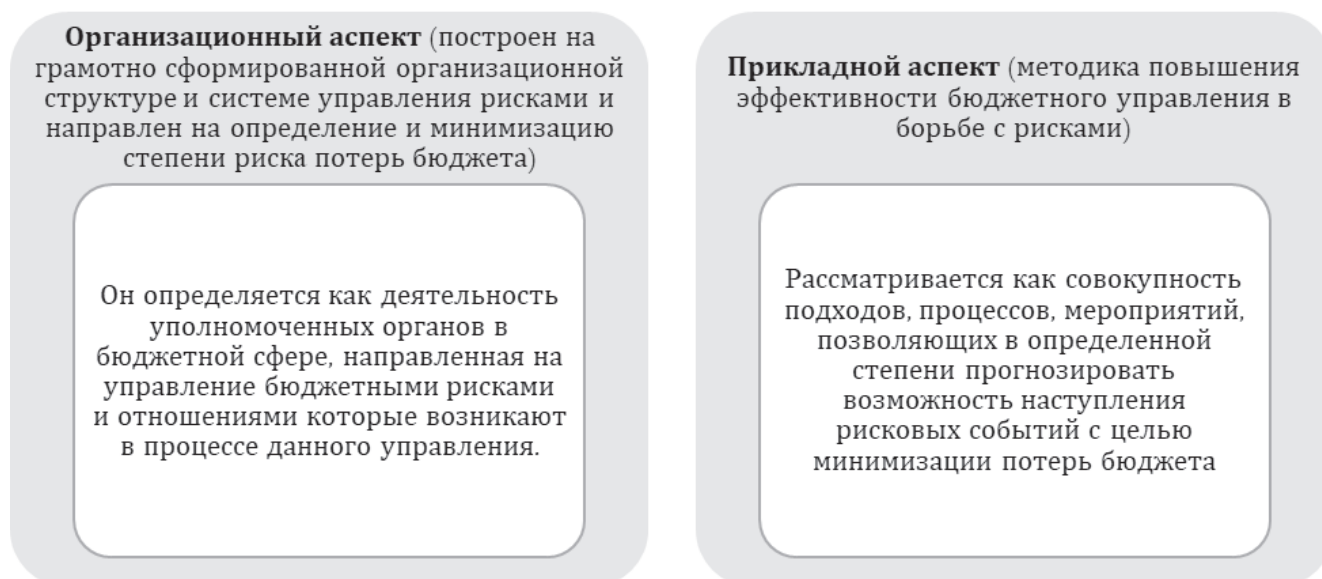


Рис. 1. Характеристика аспектов управления бюджетными рисками

(Составлено автором на основе [4])

Следует отметить, что проблемы управления рисками на уровне хозяйствующего субъекта – предприятия достаточно развиты в современных условиях [8, С. 44], в то время как изучение процесса управления рисками в сфере государственных и местных финансов не получило широкого распространения среди ученых [2].

Основными элементами управления бюджетными рисками являются: объект, субъект, принципы, задачи, этапы и инструменты управления (рис. 2).

Важным этапом в процессе оптимизации бюджетных рисков является практическая реализация запланированных мероприятий и контроль за их реализацией. Следует отметить, что комплексная система управления бюджетными рисками не исключает наличия потерь как таковых, но при условии ее эффективной реализации влияние совокупности государственных рисков не приведет к потерям, превышающим ожидаемый размер.

Результаты

Основные элементы построения концептуальной модели риск-ориентированного управления местным бюджетом представлены на рис. 3.

Прежде всего, следует отметить, что модель предусматривает внедрение риск-ориентированного управления на двух уровнях – на макроуровне, т.е. на уровне центрального, а на мезоуровне – на уровне местных органов власти. Риск-ориентированное управление на уровне центральных органов власти реализуется преимущественно через систему стратегического бюджетного управления рисками, которая предусматривает два основных вектора:

- 1) создание предпосылок для эффективного риск-ориентированного управления;
- 2) нормативно-правовое обеспечение.

В рамках реализации первого вектора наибольшего внимания заслуживает децентрализа-

ция бюджетной системы, которую следует рассматривать как основную предпосылку для внедрения риск-ориентированной модели управления. В частности, согласно предложенной модели, основная часть управленческих функций ориентирована на мезоуровень, т.е. на уровне органов местного самоуправления. В условиях сложившегося уровня централизации бюджета, концентрации практически всех финансовых ресурсов и рычагов власти на центральном уровне, реализация предложенной модели риск-ориентированного управления невозможна.

Современные вызовы в области финансовой устойчивости субъектов Российской Федерации обусловили необходимость перехода от тради-

ционных методов управления бюджетным процессом к внедрению высокоточных, цифрово-ориентированных и формализованных моделей управления бюджетными рисками. Одним из ключевых направлений трансформации становится построение многоуровневой системы риск-менеджмента, основанной на принципах иерархической нейросетевой архитектуры. В рамках данной концепции каждый уровень (или «слой») представлен агрегированной совокупностью социально-экономических, демографических, фискальных и институциональных показателей, на основе которых производится автоматизированный анализ и предиктивное моделирование фискальных рисков.

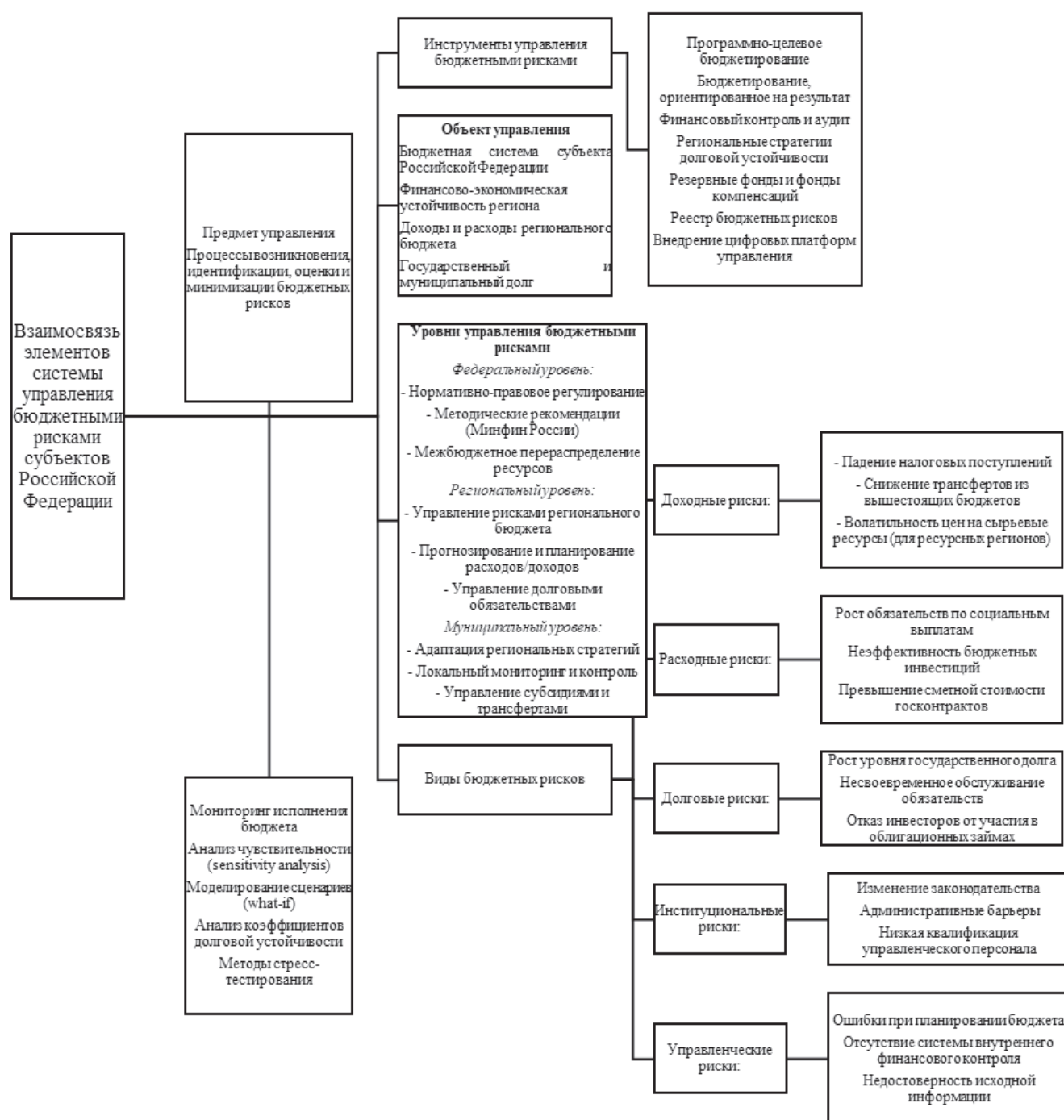


Рис. 2. Взаимосвязь элементов системы управления бюджетными рисками

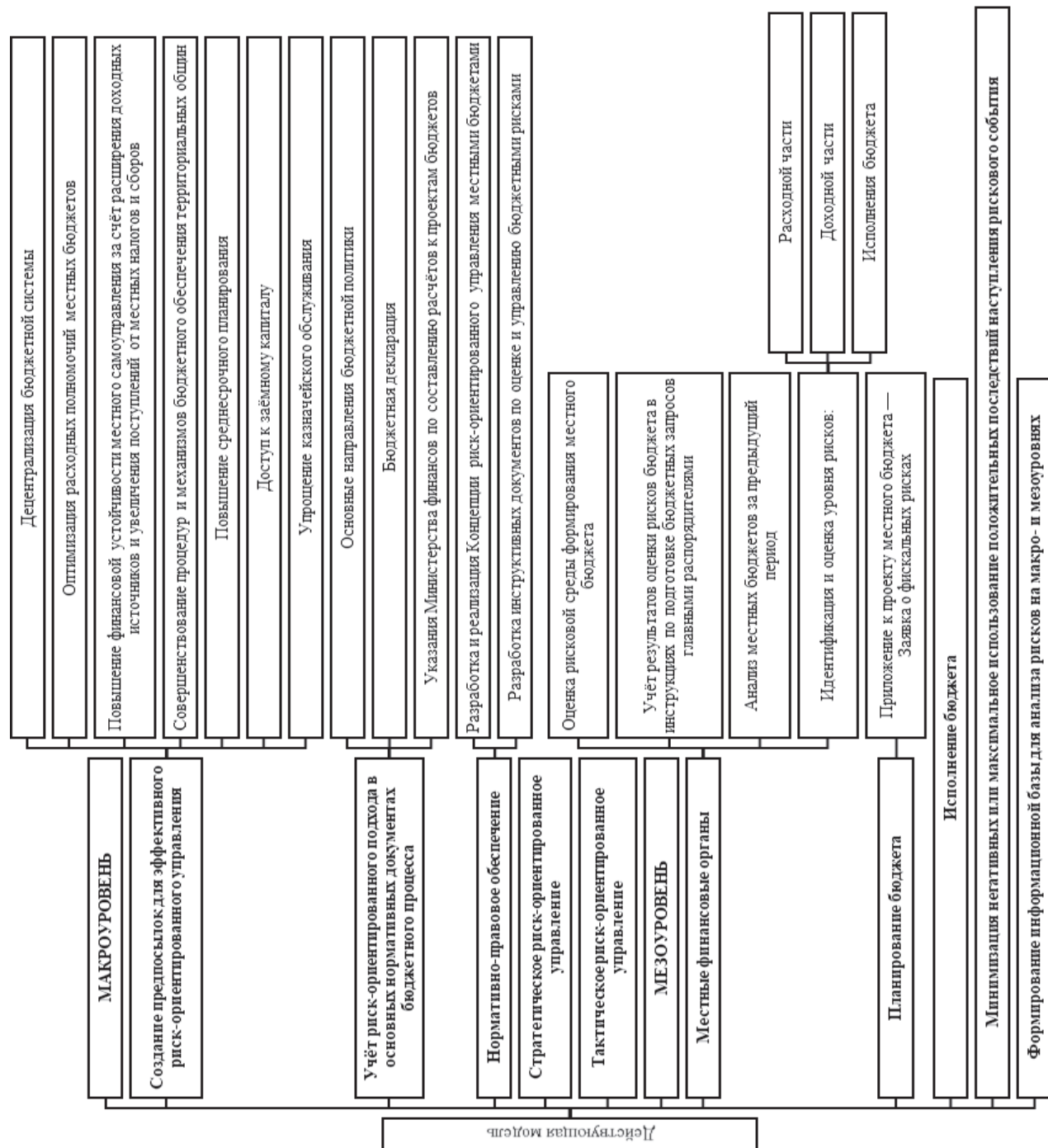


Рис. 3. Концептуальная модель риск-ориентированного управления бюджетами субъектами Российской Федерации (действующая модель)

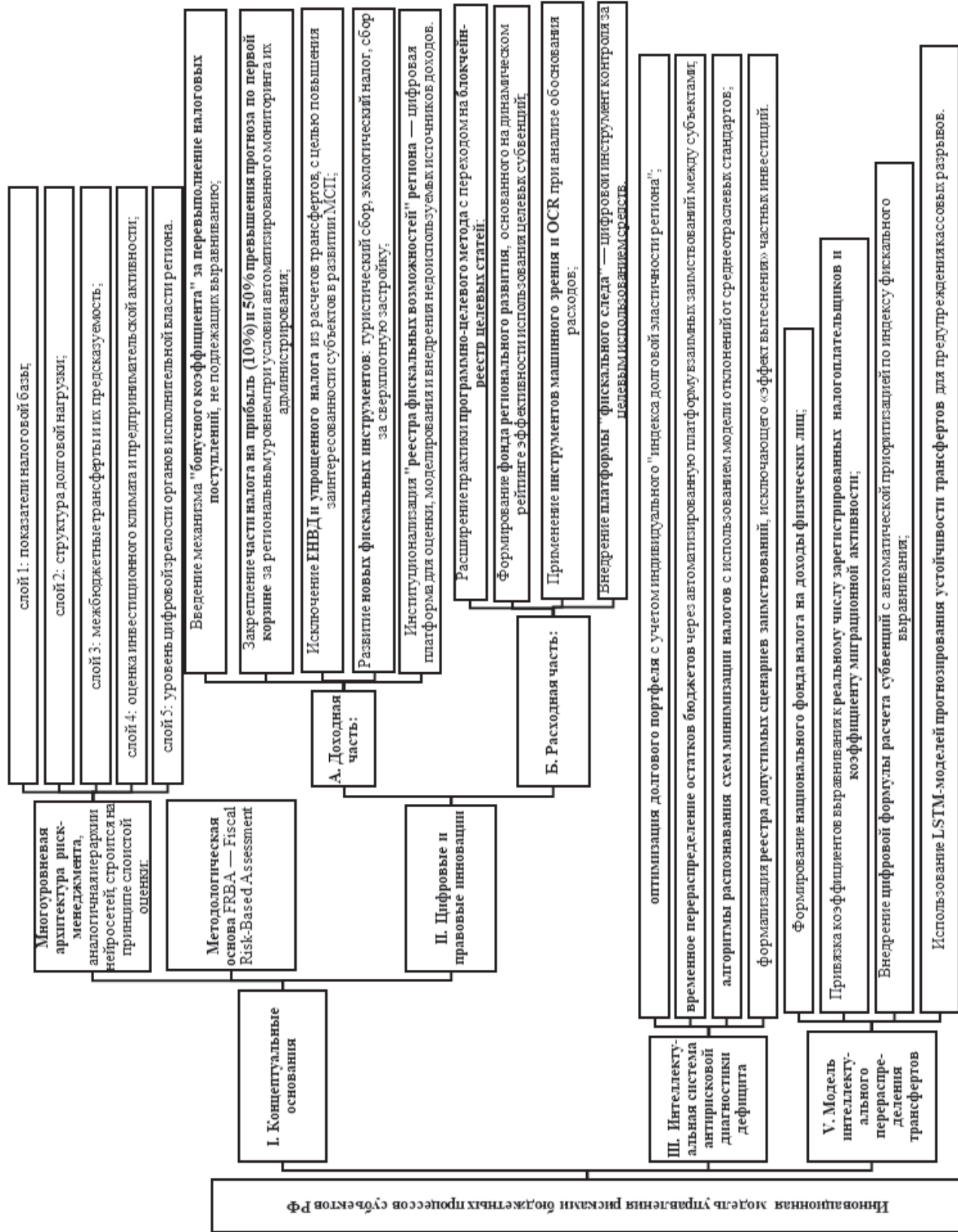


Рис. 4. Предлагаемая концептуальная модель управления бюджетными рисками субъектов Российской Федерации

Целью является формирование гибкой и адаптивной системы управления рисками дефицита и нестабильности доходной базы региональных бюджетов с применением принципов цифровизации, юридической легитимности и междисциплинарного подхода. Предполагается переход от интуитивного подхода к количественно обоснованной стратегии управления с акцентом на превентивную диагностику, цифровую трансформацию и институциональную совместимость на нескольких уровнях (см. Рис. 4):

- Многоуровневая архитектура оценки рисков: Каждый уровень модели представляет определённую категорию индикаторов.
- Макроэкономический уровень: ВВП субъекта Российской Федерации, инфляционные ожидания, уровень безработицы, индекс промышленного производства.
- Фискальный уровень: динамика налоговых поступлений, коэффициент бюджетной обеспеченности, структура долговой нагрузки.
- Административно-организационный уровень: эффективность налогового администрирования, уровень диджитализации МФЦ и налоговых органов.
- Правовой уровень: степень соответствия регионального законодательства федеральным бюджетным стандартам, полнота применения норм Бюджетного кодекса Российской Федерации и налогового законодательства.

Предлагается создание интеллектуальной платформы управления бюджетными рисками на базе гибридных алгоритмов машинного обучения, включающей в себя:

- механизм прогнозирования отклонений по ключевым статьям доходов и расходов;
- подсистему правовой экспертизы решений по перераспределению средств;
- модуль анализа сценарных рисков (в т.ч. с применением цифровых двойников региона).

Для обеспечения комплексности подхода применяется механизм трансверсального анализа, обеспечивающий вертикальную и горизонтальную прозрачность движения финансовых потоков между федеральным, региональным и муниципальными уровнями.

В качестве нормативной основы предлагается развитие положений Бюджетного кодекса Российской Федерации, в частности, введение:

- института региональных регистров фискальных рисков (аналогичных Единому реестру расходных обязательств);
- обязанности использования автоматизированных систем управления рисками (АСУР) в органах регионального финансового контроля;
- внедрение стандарта риск-ориентированного подхода в планировании, предусмотренного методическими рекомендациями Минфина России, но доведенного до уровня обязательного правоприменения;

- правовой регламентации цифрового аудита исполнения бюджета, в том числе с элементами смарт-контрактов.

Кроме того, предусматривается усиление роли контрольных органов в виде адаптации деятельности Счетной палаты Российской Федерации и региональных контрольно-счетных органов к анализу риска на основе цифровых моделей и факторного анализа с использованием ИИ.

В качестве методологического ядра используется единая классификация рисков и расходов, а также система «финансовых трекеров» на базе технологии блокчейн, позволяющая отслеживать жизненный цикл каждой бюджетной статьи. Для институционализации данной модели целесообразно:

- создание Федерального центра нейросетевого бюджетного моделирования под эгидой Минфина России;
- формирование единой инструкции по бюджетному риск-менеджменту, утверждаемой на уровне постановления Правительства Российской Федерации;
- внедрение механизма фискального рейтинга регионов, рассчитываемого на основе уровня цифровой зрелости управления рисками.

Однако встает вопрос о расчетно-экономическом обосновании внедрения риск-ориентированной модели бюджетного управления на базе нейросетевой архитектуры (Таблица 1). Модель построена на базе условной трехслойной нейросети, где каждый слой (уровень анализа) представляет обобщенные группы факторов, влияющих на устойчивость местных бюджетов. Каждый слой включает параметры, формирующие вектор входных данных (X), преобразуемый в выходные значения (Y) – интегральную оценку фискального риска региона по шкале от 0 до 1 (0 – отсутствует, 1 – предельный уровень).

Каждому субъекту РФ на основе этих слоев присваивается риск-рейтинг устойчивости бюджетной системы по шкале [0;1]. Для значений выше 0,7 рекомендуется сценарий перераспределения доходных источников. Доля НДФЛ, зачисляемого в бюджеты муниципальных образований, по действующему законодательству составляет 15%. Модель предусматривает постепенное повышение этой доли до 25% при соблюдении ряда институциональных условий.

Заключение

Внедрение риск-ориентированного подхода к управлению бюджетами субъектов Российской Федерации невозможно без соответствующего нормативно-правового регулирования, основой которого должна стать Концепция риск-ориентированного управления бюджетами субъектов Российской Федерации. В указанной Концепции целесообразно закрепить понятийный аппарат, принципы, цели и задачи риск-ориентированного управления, а также определить институциональные и процедурные механизмы его реализации.

Таблица 1. Структура нейросетевых слоев и их экономическая интерпретация

Слой	Наименование слоя	Показатели, входящие в слой	Среднее значение по РФ (2023)	Вес в модели, %
1	Финансово-доходный слой	Доля НДФЛ в доходах местного бюджета, коэффициент дотационности, темп роста налоговых поступлений	НДФЛ: 25%, дотационность: 0.63	40%
2	Расходно-операционный слой	Доля регулируемых расходов, доля обязательств «сверху», уровень свободы перераспределения	Свобода: <20%	30%
3	Институционально-правовой	Количество судебных споров по исполнению межбюджетных трансфертов, наличие программ цифровизации, эффективность контроля	14 дел в год (в среднем)	30%

Положения Концепции должны найти нормативное отражение в базовых документах бюджетного планирования, в том числе:

- в Бюджетном кодексе Российской Федерации;
- в основных направлениях бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики Российской Федерации, ежегодно разрабатываемых Минфином России;
- в Методических рекомендациях по составлению и обоснованию бюджетных проектировок субъектов Российской Федерации, а также в инструкциях и письмах Минфина России, регламентирующих составление расчетов к проектам региональных и муниципальных бюджетов.

На уровне реализации тактического механизма риск-ориентированного управления ключевое значение приобретает нормативное закрепление процедуры оценки фискальных рисков, системы показателей и их шкалирования, а также алгоритма принятия бюджетных решений с учетом уровня риска. Такая процедура должна быть интегрирована:

- в бюджетные регламенты субъектов Российской Федерации;
- в порядок межбюджетного взаимодействия и предоставления трансфертов (с соответствующим внесением изменений в ст. 130–139 Бюджетного кодекса Российской Федерации);
- в стандарты внутреннего финансового контроля и аудита на региональном и муниципальном уровнях.

Связь между макро– и мезоуровнем управления обеспечивается через организацию устойчивого информационного и процедурного взаимодействия органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, особенно на стадии формирования бюджета. Применение риск-ориентированного подхода на этапе бюджетного планирования предполагает включение соответствующих расчетов в формализованные процедуры подготовки проектов бюджетов, их обоснований и программных документов социально-экономического развития.

Таким образом, внедрение риск-ориентированного управления бюджетами субъектов Российской Федерации представляет собой комплексный процесс, предполагающий модернизацию нормативно-правовой базы бюджетного планиро-

вания, совершенствование методов оценки и учета фискальных рисков, а также институциональное укрепление бюджетной самостоятельности на местах. Данный подход способен стать эффективным инструментом повышения устойчивости региональных бюджетных систем и достижения сбалансированного социально-экономического развития административно-территориальных образований.

Литература

1. Васюнина М.Л. Об управлении бюджетными рисками // Финансы и кредит. 2017. Т. 23, № 40 (760). С. 2408–2419.
2. Вахрамеев Р.А. Резервный фонд субъекта Российской Федерации: состояние и пути модернизации // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2024. № 1. С. 93–105.
3. Горохова Д.В. Управление бюджетными рисками субъектов Российской Федерации: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.10 / Горохова Дарья Викторовна; [Место защиты: Финансовый ун-т при Правительстве РФ]. Москва, 2013. 24 с.
4. Казаковцева М.В. Внедрение риск-ориентированного финансового менеджмента в сфере государственного управления // Вестник Марийского государственного университета. Серия «Сельскохозяйственные науки. Экономические науки». 2021. Т. 7, № 3 (27). С. 295–300.
5. Муравьев С.Р. Формирование системы управления бюджетными рисками на уровне субъекта Российской Федерации // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2011. № 23. С. 40–46.
6. Предварительная оценка исполнения Федерального бюджета Российской Федерации по субъектам. – 2024. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=39512-predvaritelnaya_otsenka_ispolneniya_federalnogo_byudzheta_v_yanvare-poayabre_2024_goda (Дата доступа: 21.04.2025).
7. Рост экономического потенциала регионов поможет снизить разрыв между бюджетами – Минфин РФ. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://mfd.ru/news/view/?id=2629675> (Дата доступа: 20.04.2025).

8. Смирнова И. А., Онопюк Е.Ю. Анализ рисков, связанных с государственными заимствованиями субъекта Российской Федерации // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2021. № 3 (49). С. 42–48.
9. Тирских Т.А. Региональные бюджеты и экономика в условиях нестабильности: итоги 2024 года. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://raexpert.ru/researches/regions/regional_budgets_2024/ (Дата доступа: 21.04.2025).
10. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // Официальное опубликование правовых актов. – Дата опубликования: 07.05.2024. 13 с.

THE CONCEPTUAL MODEL OF BUDGET RISK MANAGEMENT IN THE SUBJECTS OF THE RUSSIAN FEDERATION

Shalgin V.A.

Moscow Financial and Industrial University "Synergy"

The article is devoted to the theoretical and methodological substantiation of the introduction of a risk-based approach into the budget management system of the constituent entities of the Russian Federation. A comprehensive analysis of the prerequisites and conditions necessary for the formation of a regulatory framework that ensures the implementation of the concept of risk-based budget management has been carried out. The paper highlights the importance of developing and adopting the Concept of Risk-based Budget Management in the constituent entities of the Russian Federation as a key document defining the conceptual, targeted and organizational foundations of the approach under consideration. The necessity of making changes to basic regulatory legal acts, including the Budget Code of the Russian Federation, methodological recommendations of the Ministry of Finance of the Russian Federation, as well as instructions for drawing up budget projections, is substantiated, which will ensure the effective use of the tactical mechanism of risk-based management at the macro and meso levels. The paper presents the author's model of regulatory support for risk-based management, which includes proposals for the unification of methods for assessing fiscal risks, the development of a system of risk indicators and the regulation of management decision-making procedures. It is established that the implementation of this model is possible provided that the budgetary system is reformed, the financial independence of municipalities is expanded, and mechanisms for inter-level coordination are introduced. The practical significance of the research results lies in the possibility of using them in the development

of strategic planning programs for regional development, as well as in improving the regulatory framework governing the budgetary process at the regional and municipal levels.

Keywords: risk-based approach, regional budgets, budget management, fiscal risks, budget system, regulatory and legal regulation, decentralization.

References

1. Vasyunina M.L. On budget risk management // Finance and credit. 2017. Vol. 23, No. 40 (760). pp. 2408–2419.
2. Vakhrameev R.A. Reserve Fund of the subject of the Russian Federation: state and ways of modernization // Scientific Journal of the National Research University of ITMO. The series "Economics and Environmental Management". 2024. No. 1. pp. 93–105.
3. Gorokhova D.V. Budget risk management of the subjects of the Russian Federation: abstract of the dissertation of the Candidate of Economic Sciences: 08.00.10 / Gorokhova Darya Viktorovna; [Place of defense: Financial University under the Government of the Russian Federation]. Moscow, 2013. 24 p.
4. Kazakovtseva M.V. Introduction of risk-based financial management in the field of public administration // Bulletin of the Mari State University. The series "Agricultural sciences. Economic Sciences". 2021. Vol. 7, No. 3 (27). pp. 295–300.
5. Muravyov S.R. Formation of a budget risk management system at the level of a constituent entity of the Russian Federation // National interests: priorities and security. 2011. No. 23. pp. 40–46.
6. Preliminary assessment of the execution of the Federal Budget of the Russian Federation by subjects. – 2024. [Electronic resource]. Access mode: https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=39512-predvaritelnaya_otsenka_ispolneniya_federalnogo_byudzheta_v_yanvare-noyabre_2024_goda (Access date: 04/21/2025).
7. The growth of the economic potential of the regions will help reduce the gap between budgets – Ministry of Finance of the Russian Federation. [electronic resource]. Access mode: <https://mfd.ru/news/view/?id=2629675> (Access date: 20.04.2025).
8. Smirnova I.A., Onopyuk E. Yu. Analysis of risks associated with government borrowings of a constituent entity of the Russian Federation // Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Series: Economics, Finance and Production Management. 2021. No. 3 (49). pp. 42–48.
9. Tirskikh T.A. Regional budgets and the economy in conditions of instability: the results of 2024. [electronic resource]. Access mode: https://raexpert.ru/researches/regions/regional_budgets_2024/ (Access date: 21.04.2025).
10. Decree of the President of the Russian Federation dated 05/07/2024 No. 309 "On the National Development Goals of the Russian Federation for the period up to 2030 and for the future up to 2036" // Official publication of legal acts. – Date of publication: 05/07/2024. 13 p.

Шевцов Георгий Святославович,

аспирант, Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

E-mail: shevtsov_eg@mail.ru

В статье представлен анализ финансовых и операционных факторов, оказывающих влияние на стоимость компании таких как коэффициенты ликвидности, коэффициенты оборачиваемости, рентабельность, долговая нагрузка. Рассматривается вариативность их значений и их возможное влияние на стоимость бизнеса посредством влияния на денежные потоки компании. Полученные результаты могут быть полезны для инвесторов, аналитиков и управленцев при формировании стратегий развития, улучшении финансовых показателей и повышении конкурентоспособности компании на рынке за счет улучшения операционной деятельности компании, включая оптимизацию бизнес-процессов, эффективность управления ресурсами и взаимодействие с поставщиками и клиентами.

Ключевые слова: финансовый анализ, оценка стоимости компаний, создание стоимости.

В современных условиях высокой конкуренции и динамичного развития рынков оценка стоимости компании приобретает особую значимость как для собственников бизнеса, так и для инвесторов, аналитиков и управленцев. Стоимость компании определяется множеством факторов, среди которых ключевую роль играют финансовые и операционные показатели. Анализ данных факторов позволяет не только оценить текущее положение бизнеса, но и выявить стратегические направления его развития.

К числу одних из наиболее значимых финансовых и операционных показателей, оказывающих влияние на стоимость компании, относятся коэффициенты ликвидности, коэффициенты оборачиваемости, рентабельность и долговая нагрузка. Их вариативность может существенно изменять стоимость бизнеса, так как напрямую влияет на денежные потоки компании. Высокая ликвидность и эффективное управление активами обеспечивают финансовую устойчивость, а сбалансированная долговая политика способствует снижению рисков и повышению инвестиционной привлекательности.

Кроме того, операционная деятельность компании играет важную роль в формировании ее стоимости. Оптимизация бизнес-процессов, повышение эффективности управления ресурсами, а также выстраивание надежных партнерских отношений с поставщиками и клиентами позволяют повысить конкурентоспособность и обеспечить устойчивый рост [1–2].

Ключевыми факторами, определяющими стоимость компании при использовании метода DCF [3], являются величина текущих и будущих денежных потоков, их темпы роста, а также уровень риска, включающий как рыночные, так и специфические риски компании.

При оценке стоимости компании доходным методом используются два подхода к дисконтированию денежных потоков:

- Дисконтирование свободных денежных потоков компании (FCFF) на средневзвешенную стоимость капитала (WACC).
- Дисконтирование свободных денежных потоков на собственный капитал (FCFE) по стоимости привлечения собственного капитала (CoE).

Свободный денежный поток фирмы (FCFF) рассчитывается по формуле [4]:

$$FCFF = NOPAT + D \& A - CAPEX - \text{Change in NWC}, \quad (1)$$

где FCFF – свободный денежный поток фирмы;
NOPAT – EBIT, скорректированный на эффективную налоговую ставку;

D&A – амортизационные отчисления;

CAPEX – капитальные вложения;

Change in NWC – корректировки на изменения в оборотном капитале.

Расчет свободного денежного потока для фирмы (FCFF) является ключевым инструментом в оценке общей стоимости бизнеса (Enterprise Value, EV). Данный показатель отражает всю сумму денежных средств, которые остаются в распоряжении компании после уплаты налогов, но до обслуживания долговых обязательств, делая его доступным как для акционеров, так и для кредиторов.

Коэффициенты ликвидности демонстрируют способность компании погасить свои текущие обязательства за счёт имеющихся текущих активов. Существует несколько типов коэффициентов текущей ликвидности, которые различаются в зависимости от скорости конвертации различных активов в денежные средства: коэффициент текущей ликвидности, коэффициент быстрой ликвидности, коэффициент абсолютной ликвидности [5].

Коэффициент текущей ликвидности – финансовый коэффициент, равный отношению текущих (оборотных активов) к краткосрочным обязательствам. Далее представлена формула расчета данного коэффициента:

$$K(\text{тл}) = \text{ОА} / \text{КО}, \quad (2)$$

где Ктл – коэффициент текущей ликвидности;
ОА – оборотные активы;
КО – краткосрочные обязательства.

Коэффициент текущей ликвидности показывает, насколько компания способна погашать свои краткосрочные обязательства исключительно за счёт оборотных активов. Более высокий показатель свидетельствует о лучшей платёжеспособности предприятия.

В российских нормативных актах нормальным считается значение коэффициента 2 и выше. В мировой практике допустимыми считаются значения от 1.5 до 2.5, что зависит от специфики отрасли. Если коэффициент ниже 1, это указывает на высокий финансовый риск, поскольку компания не может стабильно оплачивать текущие счета. Коэффициент выше 3 может говорить о нерациональной структуре капитала.

Коэффициент быстрой ликвидности характеризует способность компании погашать краткосрочные обязательства за счёт наиболее ликвидных активов:

$$K(\text{бл}) = (\text{КДЗ} + \text{КФВ} + \text{ДС}) / \text{КО}, \quad (3)$$

где Кбл – коэффициент быстрой ликвидности;
КДЗ – краткосрочная дебиторская задолженность;
КФВ – краткосрочные финансовые вложения;
ДС – денежные средства;
КО – краткосрочные обязательства.

Нормальным считается значение коэффициента не менее 1.

Коэффициент абсолютной ликвидности представляет собой показатель, характеризующий способность компании погашать свои краткосрочные обязательства за счет наиболее ликвидных активов. Расчет данного коэффициента производится путем деления высоколиквидных активов (денежных средств и их эквивалентов) на текущие обязательства организации.

$$K(\text{ал}) = \frac{(\text{КФВ} + \text{ДС})}{\text{КО}}, \quad (4)$$

где Кал – коэффициент абсолютной ликвидности;
КФВ – краткосрочные финансовые вложения;
ДС – денежные средства;
КО – краткосрочные обязательства.

Согласно российским нормативным актам нормальным считается значение коэффициента не менее 0,2.

От того, достаточной ли ликвидностью обладает компания, зависит ее кредитный рейтинг, так как, в случае нехватки денежных средств для расчетов по текущим обязательствам, бизнес будет вынужден повысить финансовый левередж [6], то может повлечь за собой снижение кредитного рейтинга и повышения стоимости привлечения заемного капитала:

$$D \uparrow \rightarrow \frac{D}{E} \uparrow \rightarrow$$

$$\text{Кредитный рейтинг} \downarrow \rightarrow \\ \text{CoD} \uparrow \rightarrow \text{WACC} \uparrow \rightarrow \text{EV} \downarrow,$$

где D – объем заемных средств;
D/E – соотношение заемных и собственных средств;
CoD – стоимость привлечения заемного капитала;
WACC – средневзвешенная стоимость капитала;
EV – стоимость бизнеса.

Коэффициенты оборачиваемости отражают скорость оборота различных активов и обязательств компании, показывая, сколько раз за год или за какой период времени происходит их полный оборот [7–8]. Основные коэффициенты оборачиваемости включают:

1. Оборачиваемость дебиторской задолженности – показывает, насколько эффективно компания собирает платежи от своих должников
2. Оборачиваемость запасов – демонстрирует, сколько раз за период компания превращает свои запасы в проданную продукцию
3. Оборачиваемость кредиторской задолженности – характеризует скорость погашения компанией своих обязательств перед поставщиками и другими кредиторами

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Об}(\text{дз}) = \frac{\text{Ср. ДЗ}}{\text{Выручка}} * 365, \quad (5)$$

где Об(дз) – оборачиваемость дебиторской задолженности в днях;
Ср.ДЗ – средняя величина дебиторской задолженности за период;
Выручка – выручка за период;
365 – число дней в году (может варьироваться в зависимости от года).

Коэффициент оборачиваемости запасов рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Об}(\text{з}) = \frac{\text{Ср. З}}{\text{Себестоимость}} * 365, \quad (6)$$

где Об(з) – оборачиваемость запасов в днях;
Ср.З – средняя величина запасов за период;
Себестоимость – величина себестоимости за период;
365 – число дней в году (может варьироваться в зависимости от года).

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Об(кз)} = \frac{\text{Ср. КЗ}}{\text{Себестоимость}} * 365, \quad (7)$$

где Об(кз) – оборачиваемость кредиторской задолженности в днях;

Ср.КЗ – средняя величина кредиторской задолженности за период;

Себестоимость – величина себестоимости за период;

365 – число дней в году (может варьироваться в зависимости от года).

Показатели оборачиваемости существенно различаются в зависимости от отрасли и специфики бизнеса. Так, при увеличении оборачиваемости дебиторской задолженности растет объем дебиторской задолженности, уменьшается свободный денежный поток, и большая часть выручки фиксируется не в виде реальных денежных поступлений, а в форме дебиторской задолженности. При увеличении количества дней оборачиваемости запасов растет объем запасов на балансе компании, сокращается свободный денежный поток и снижается стоимость бизнеса. Увеличение же кредиторской задолженности положительно влияет на свободный денежный поток, так как часть себестоимости формируется не за счет денежных средств. Рентабельность влияет на то, какую долю выручки бизнес оставляет себе: чем выше рентабельность по EBITDA, EBIT, тем выше денежные потоки фирмы, что положительно влияет на стоимость бизнеса [9–10].

Таким образом, проведенный анализ демонстрирует, что оценка стоимости компании является комплексным процессом, требующим учета множества взаимосвязанных факторов. Особую роль в этом процессе играют финансовые и операционные показатели, которые не только отражают текущее состояние бизнеса, но и служат индикаторами его потенциального развития.

Литература

1. Репин, В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / В.В. Репин. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022. – 416 с.
2. “Процессный подход к управлению организацией: учебник” / под ред. В.Г. Елиферова и В.В. Репина. – М.: Стандарты и качество, 2023. – 448 с.
3. Лукасевич, И.Я. Финансовый менеджмент / И.Я. Лукасевич. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 395 с.
4. Теплова, Т.В. Корпоративные финансы: учебник для бакалавров: [гриф Минобрнауки РФ] / Т.В. Теплова. – М.: Юрайт, 2014. – 654 с.: ил. – (Бакалавр. Углубленный курс)
5. Мишура Л.Г., Сизова Т.М. Организация, анализ и управление финансовыми ресурсами предприятия: Учебное пособие. – СПб: Университет ИТМО, 2016. – 34 с.

6. Незамайкин, В.Н. Финансовый менеджмент: учебник для вузов / В.Н. Незамайкин, И.Л. Юрзинова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 402 с.
7. Григорьева, Т.И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: учебник для вузов / Т.И. Григорьева. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 486 с.
8. Финансовый анализ: учебник и практикум для вузов / под общей редакцией И.Ю. Евстафьевой, В.А. Черненко. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 337 с.
9. “Финансовый менеджмент в современных организациях: учебник” / под ред. Н.И. Берзона и Т.В. Тепловой. – М.: Издательство Московского университета, 2023. – 512 с.
10. Грязнова, А.Г. Оценка бизнеса / А.Г. Грязнова, М.А. Федотова. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 544 с.

MERGERS AND ACQUISITIONS: MICROECONOMIC VIEW

Shevtsov G.S.

Moscow Financial and Industrial University «Synergy»

The article presents an analysis of financial and operational factors influencing a company's value, such as liquidity ratios, turnover ratios, profitability, and debt burden. The variability of these indicators and their potential impact on business value through their effect on the company's cash flows are examined. The findings may be useful for investors, analysts, and managers in developing growth strategies, improving financial performance, and enhancing the company's competitiveness in the market by optimizing business processes, improving resource management efficiency, and strengthening interactions with suppliers and customers.

Keywords: financial analysis, valuation, value creation.

References

1. Repin, V.V. Business Processes. Modeling, Implementation, Management / V.V. Repin. – Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2022. – 416 p.
2. “Process Approach to Organization Management: textbook” / edited by V.G. Elifero and V.V. Repin. – Moscow: Standards and Quality, 2023. – 448 p.
3. Lukasevich, I. Ya. Financial Management / I. Ya. Lukasevich. – Moscow: INFRA-M, 2019. – 395 p.
4. Teplova, T.V. Corporate Finance: textbook for bachelors: [RF Ministry of Education and Science approval] / T.V. Teplova. – Moscow: Yurait, 2014. – 654 p.: ill. – (Bachelor. Advanced Course)
5. Mishura L.G., Sizova T.M. Organization, Analysis and Management of Enterprise Financial Resources: Textbook. – St. Petersburg: ITMO University, 2016. – 34 p.
6. Nezamaikin, V.N. Financial Management: textbook for universities / V.N. Nezamaikin, I.L. Yurzinova. – 2nd ed., revised and enlarged. – Moscow: Yurait Publishing House, 2023. – 402 p.
7. Grigorieva, T.I. Financial Analysis for Managers: Assessment, Forecast: textbook for universities / T.I. Grigorieva. – 3rd ed., revised and enlarged. – Moscow: Yurait Publishing House, 2020. – 486 p.
8. Financial Analysis: textbook and workshop for universities / under the general editorship of I. Yu. Evstafieva, V.A. Chernenko. – Moscow: Yurait Publishing House, 2023. – 337 p.
9. “Financial Management in Modern Organizations: textbook” / edited by N.I. Berzon and T.V. Teplova. – Moscow: Moscow University Press, 2023. – 512 p.
10. Gryaznova, A.G. Business Valuation / A.G. Gryaznova, M.A. Fedotova. – Moscow: Finance and Statistics, 2019. – 544 p.

Инвестиционное поведение домохозяйств в контексте национальных финансовых систем: сравнительный анализ и рекомендации для России

Бузумурга Михаил Анатольевич,

аспирант кафедры «Государственные и муниципальные финансы», Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова

E-mail: Buzumurga.m@gmail.com

В статье проведен сравнительный анализ российского и зарубежного опыта инвестирования сбережений домохозяйств. Рассмотрены основные инструменты инвестирования (банковские депозиты, недвижимость, фондовый рынок), выявлены ключевые факторы, влияющие на выбор инструментов. Особое внимание уделено роли государства, технологическому прогрессу и культурным особенностям. На основе анализа предложены рекомендации по повышению эффективности использования сбережений в России.

Ключевые слова: сбережения, инвестиции, банковские депозиты, недвижимость, фондовый рынок, пенсионные системы, цифровизация.

Введение

Сбережения домохозяйств играют ключевую роль в формировании экономической устойчивости как на микро, так и на макроуровне. По данным Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), доля сбережений домохозяйств в развитых странах составляет в среднем 15–20% от располагаемого дохода, тогда как в развивающихся странах этот показатель колеблется в пределах 5–10% [1]. В условиях глобальной нестабильности, вызванной пандемией COVID-19, геополитическими конфликтами и экономическими кризисами, вопрос эффективного управления сбережениями становится особенно актуальным.

Исторически сложилось, что подходы к инвестированию сбережений различаются в зависимости от уровня экономического развития страны, культурных особенностей и регуляторной среды. Например, в развитых странах, таких как США, Германия и Япония, домохозяйства активно используют фондовый рынок, пенсионные программы и цифровые платформы для управления капиталом. В то же время в развивающихся странах, таких как Россия, Индия и Бразилия, преобладают более консервативные стратегии, такие как банковские депозиты, недвижимость и хранение наличных средств.

Цель данной статьи – провести сравнительный анализ российского и зарубежного опыта инвестирования сбережений домохозяйств, выявить ключевые факторы, влияющие на выбор инструментов, и предложить рекомендации по повышению эффективности использования сбережений в России. Особое внимание уделяется статистике 2022–2023 годов, а также адаптации лучших международных практик.

Первоначально рассмотрим национальный опыт инвестирования в России.

Банковские депозиты остаются наиболее популярным способом хранения сбережений в России. По данным Центрального банка РФ, в 2023 году 68% россиян предпочитали размещать свои средства на банковских счетах, несмотря на снижение реальной доходности из-за высокой инфляции (7,4% в 2023 году против 11,9% в 2022 году). Для сравнения, в Европейском Союзе средняя ставка по депозитам составила всего 2,5%, при этом уровень инфляции достигал 6,1%.

Основная проблема России заключается в негативной реальной процентной ставке (–0,5%

в 2023 году), что существенно снижает мотивацию к долгосрочным вкладам. Кроме того, российские банки сталкиваются с рядом ограничений, связанных с санкционными рисками и повышенной волатильностью рубля. Это приводит к тому, что многие граждане рассматривают банковские депозиты исключительно как инструмент сохранения капитала, а не его приумножения.

Однако важно отметить, что в России существует потенциал для развития новых форм депозитов, таких как индексированные вклады, которые учитывают уровень инфляции. Подобные инструменты уже успешно применяются в Турции и Аргентине, где высокая инфляция традиционно создает сложности для традиционных депозитов [2]. Например, в Турции индексированные вклады позволяют компенсировать инфляцию за счет привязки процентной ставки к курсу доллара или евро, что делает их более привлекательными для населения.

Кроме того, в России наблюдается дефицит долгосрочных депозитов, которые могли бы стать альтернативой пенсионным накоплениям. В то же время в Японии и Германии долгосрочные депозиты занимают значительную долю в портфелях домохозяйств благодаря государственным гарантиям и стабильности финансовой системы.

Инвестиции в недвижимость остаются одним из наиболее популярных способов сохранения капитала в России. В 2023 году доля инвестиций в недвижимость увеличилась до 22%, что связано с ростом объемов ипотечного кредитования. За первые девять месяцев 2023 года объем выданных ипотечных кредитов достиг 4,5 триллионов рублей [3].

Однако российский рынок недвижимости характеризуется значительной волатильностью и высокими рисками. Для сравнения, в Германии, где ипотечные ставки фиксированы на срок от 10 до 15 лет, риски для домохозяйств значительно ниже, а доля инвестиций в недвижимость стабильно превышает 30%. В России же отсутствие долгосрочных программ финансирования и высокая зависимость от макроэкономической ситуации создают дополнительные барьеры для широкого использования недвижимости как инвестиционного актива.

Кроме того, в России наблюдается дефицит доступного жилья экономкласса, что ограничивает возможности для массового инвестирования в недвижимость. В то же время в странах Юго-Восточной Азии, таких как Таиланд и Вьетнам, развитие арендного рынка и государственных программ поддержки позволяет привлекать больше частных инвесторов [4]. Например, в Таиланде программы льготного ипотечного кредитования и налоговые льготы для владельцев недвижимости способствуют росту интереса к этому инструменту.

Особый интерес представляет опыт Китая, где государственные программы стимулирования строительства доступного жилья позволили снизить стоимость квадратного метра и сделать недвижимость более доступной для среднего класса. В России подобные программы пока находятся на начальной стадии внедрения.

Число частных инвесторов на Московской бирже достигло 25 миллионов человек в 2023 году, однако лишь 15% из них активно торгуют акциями [5]. Для сравнения, в США 58% домохозяйств владеют акциями, а средний портфель включает 8–10 различных позиций.

Ключевой барьер для развития *фондового рынка в России* – низкий уровень финансовой грамотности населения. Согласно исследованиям НАФИ, только 12% россиян понимают базовые принципы диверсификации и управления рисками. Это приводит к тому, что большинство инвесторов сосредотачиваются на краткосрочной спекулятивной торговле, а не на долгосрочных стратегиях.

Важно отметить, что в России все еще недостаточно развиты инструменты коллективных инвестиций, такие как паевые инвестиционные фонды (ПИФы) и биржевые фонды (ETF). В то же время в США и Европе эти инструменты занимают значительную долю в портфелях частных инвесторов благодаря своей доступности и низкой стоимости входа [6]. Например, в США ETF занимают около 30% общего объема инвестиций частных лиц, что делает их одним из самых популярных инструментов на фондовом рынке.

Однако в России есть потенциал для развития коллективных инвестиций. Например, внедрение образовательных программ и популяризация ПИФов через медиа может повысить доверие населения к этим инструментам. В то же время в Индии и Бразилии такие программы уже успешно реализованы.

Для сравнительного анализа рассмотрим опыт инвестирования в других государствах.

Пенсионные системы развитых стран предоставляют уникальные возможности для долгосрочного инвестирования. В США 67% работников участвуют в корпоративных пенсионных планах типа 401(k), а средний размер накоплений к 65 годам составляет \$255 тысяч [7]. В России ситуация значительно отличается: негосударственные пенсионные фонды (НПФ) привлекают менее 10% населения, а средний размер пенсионных накоплений не превышает 150 тысяч рублей.

Одним из ключевых факторов успеха пенсионных систем в развитых странах является их интеграция с финансовыми рынками. Например, в Австралии система Superannuation предусматривает обязательное участие всех работников, что обеспечивает стабильный приток средств в фондовый рынок. В России подобные механизмы пока не получили широкого распространения.

Важно отметить, что в развитых странах пенсионные системы часто дополняются налоговыми льготами, что стимулирует население к участию. Например, в Великобритании программа ISA (Individual Savings Account) позволяет гражданам инвестировать до £20 тысяч в год без уплаты налогов [8]. В России схожий инструмент – Индивидуальный инвестиционный счет (ИИС) – предоставляет налоговый вычет, но им пользуются только 3% населения.

Цифровизация финансовых услуг стала одной из ключевых тенденций последних лет. В Китае 83% домохозяйств используют мобильные приложения для инвестиций, такие как Alipay и WeChat-Pay, а доля цифровых инструментов в портфелях достигает 40% [9]. В России аналогичные сервисы, такие как Тинькофф и СберИнвестор, охватывают всего 18% населения, причем 70% операций связаны с покупкой валюты, а не акций.

Однако в России есть потенциал для развития финтех. Например, внедрение технологий искусственного интеллекта и машинного обучения может помочь создать персонализированные инвестиционные решения для широкой аудитории. В то же время в Индии и Бразилии такие технологии уже активно используются для повышения финансовой доступности.

Государственная поддержка играет важную роль в стимулировании инвестиций. В Великобритании программа ISA (Individual Savings Account) позволяет гражданам инвестировать до £20 тысяч в год без уплаты налогов. В России схожий инструмент – Индивидуальный инвестиционный счет (ИИС) – предоставляет налоговый вычет, но им пользуются только 3% населения [10].

Одной из причин низкой популярности ИИС в России является недостаточная информационная кампания со стороны государства и финансовых организаций. В то же время в Великобритании и Австралии программы ISA и Superannuation активно продвигаются через образовательные инициативы и медиа [11].

Изучив основные факторы инвестирования в различных государствах, можно выделить факторы, влияющие на выбор инструментов для преумножения личного капитала. Это макроэкономическая стабильность. Высокая волатильность рубля (курс доллара вырос с 60 до 95 рублей за период 2022–2023 годов) подталкивает домохозяйства к консервативным стратегиям. Согласно исследованию Росстата, 44% россиян предпочитают валютные вклады [12]. В Европейском Союзе, где инфляция снизилась до 3,2% в 2023 году, домохозяйства увеличили долю рискованных активов в портфелях на 15%.

Следующий фактор – регуляторная среда. Жесткие требования Центрального банка РФ, включая повышение ключевой ставки до 16% в 2023 году, ограничивают доступность кредитов для населения [13]. В Индии, напротив, смягчение монетарной политики (ставка – 6,5%) стимулирует спрос на потребительские кредиты и инвестиции в ETF.

Значимым фактором являются культурные особенности, которые оказывают значительное влияние на выбор инструментов. В Японии 70% сбережений хранятся в наличной форме из-за исторического недоверия к банкам после кризиса 1990-х годов [14]. В России аналогичный тренд (32% наличных сбережений) связан с памятью о дефолте 1998 года и кризисе 2014 года.

Технологический прогресс открывает новые возможности для инвестирования. В Бразилии вне-

дрение Open Banking в 2021 году увеличило долю цифровых инвестиций с 8% до 23% за два года. В России система Open Banking развивается медленно: только 7% банков предоставляют полный доступ к данным клиентов [15].

Проведенный анализ выявляет ключевые различия между Россией и зарубежными странами:

1. Институты доверия. В США и ЕС высокая вовлеченность в пенсионные фонды и фондовый рынок базируется на многолетней стабильности финансовой системы. В России дефицит доверия к инструментам компенсируется «консервативными» инструментами (недвижимость, наличные).
2. Роль государства. Западные страны активно используют налоговые льготы (ISA в Великобритании, 401(k) в США) для стимулирования инвестиций. В России меры поддержки (ИИС) недостаточно популяризированы.
3. Технологический разрыв. Китай и Бразилия демонстрируют, как цифровизация повышает доступность инвестиций. В России потенциал финтеха реализован лишь частично из-за регуляторных барьеров.

Таким образом, проведенный сравнительный анализ российского и зарубежного опыта инвестирования сбережений домохозяйств позволяет обозначить и предложить следующие рекомендации по повышению эффективности использования сбережений для России: внедрить образовательные программы по финансовой грамотности на уровне школ и вузов; расширить налоговые льготы для участников ИИС и НПФ; ускорить интеграцию Open Banking для повышения прозрачности финансовых услуг. Только комплексный подход, сочетающий укрепление институтов, технологическое развитие и образовательные инициативы, позволит повысить эффективность использования сбережений домохозяйств в России.

Литература

1. OECD. Household Savings Rates Report. – Paris: OECD, 2023.
2. Turkish Central Bank. Indexed Deposits Analysis. – Ankara: TCB, 2023.
3. РБК. Рынок ипотеки в 2023 году. – М.: РБК, 2023.
4. Thai Ministry of Finance. Affordable Housing Programs. – Bangkok: TMF, 2023.
5. Московская биржа. Отчет о частных инвесторах. – М.: МБ, 2023.
6. Investment Company Institute. ETF Market Trends. – Washington: ICI, 2023.
7. Investment Company Institute. 401(k) Participation Data. – Washington: ICI, 2023.
8. HM Treasury. ISA Annual Report. – London: HM Treasury, 2023.
9. Ant Group. Digital Investment Trends in China. – Hangzhou: Ant Group, 2023.
10. Московская биржа. Данные по ИИС. – М.: МБ, 2023.

11. Australian Securities and Investments Commission. Financial Literacy Campaigns. – Sydney: ASIC, 2023.
12. Росстат. Динамика курса рубля. – М.: Росстат, 2023.
13. ЦБ РФ. Решение по ключевой ставке. – М.: ЦБ РФ, 2023.
14. Bank of Japan. Household Savings Survey. – Tokyo: BOJ, 2023.
15. ЦБ РФ. Отчет по Open Banking. – М.: ЦБ РФ, 2023.

INVESTMENT BEHAVIOR OF HOUSEHOLDS IN THE CONTEXT OF NATIONAL FINANCIAL SYSTEMS: COMPARATIVE ANALYSIS AND RECOMMENDATIONS FOR RUSSIA

Buzumurga M.A.

Plekhanov Russian University of Economics

The article provides a comparative analysis of Russian and foreign experience in household savings investment. The main investment instruments are examined (bank deposits, real estate, stock market), key factors influencing the choice of tools are identified. Special attention is paid to the role of the state, technological progress and cultural characteristics. Based on the analysis, recommendations are proposed to improve the efficiency of savings use in Russia.

Keywords: savings, investments, bank deposits, real estate, stock market, pension systems, digitalization.

References

1. OECD. Household Savings Rates Report. – Paris: OECD, 2023.
2. Turkish Central Bank. Indexed Deposits Analysis. – Ankara: TCB, 2023.
3. RBC. Mortgage market in 2023. – М.: RBC, 2023.
4. Thai Ministry of Finance. Affordable Housing Programs. – Bangkok: TMF, 2023.
5. Moscow Exchange. Report on Private Investors. – М.: MB, 2023.
6. Investment Company Institute. ETF Market Trends. – Washington: ICI, 2023.
7. Investment Company Institute. 401(k) Participation Data. – Washington: ICI, 2023.
8. HM Treasury. ISA Annual Report. – London: HM Treasury, 2023.
9. Ant Group. Digital Investment Trends in China. – Hangzhou: Ant Group, 2023.
10. Moscow Exchange. Data on IIS. – М.: MB, 2023.
11. Australian Securities and Investments Commission. Financial Literacy Campaigns. – Sydney: ASIC, 2023.
12. Rosstat. Dynamics of the ruble exchange rate. – Moscow: Rosstat, 2023.
13. CENTRAL BANK OF THE RUSSIAN FEDERATION. Decision on the key rate. – MOSCOW: CENTRAL BANK OF RUSSIA, 2023.
14. Bank of Japan. Household Savings Survey. – Tokyo: BOJ, 2023.
15. CENTRAL BANK OF RUSSIA. Report on Open Banking. – MOSCOW: CENTRAL BANK OF RUSSIA, 2023.

Регулирование и управление финансовыми рисками в Китае: оценка программ и устойчивости

Го И,

аспирант, кафедра финансов и кредита, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы
E-mail: 1042238203@pfur.ru

На фоне усиления глобальных финансовых рисков и агрессивного повышения процентных ставок Федеральной резервной системой Китай продемонстрировал свои управленческие решения для развивающихся рынков, построив систему предотвращения и контроля рисков «двойного цикла». На основе политики финансового регулирования и типичных примеров (например, долговой кризис Evergrande, регулирование трансграничных слияний и поглощений «Anbang Insurance») в период 2016–2024 годов в данной работе систематически анализируется двухвекторная стратегия управления финансовыми рисками китайского правительства: поэтапное сокращение доли американских облигаций на международном рынке капитала (к 2024 году она сократится до 759 млрд долларов США) для предотвращения риска гегемонии доллара США и поддержания стабильности мирового рынка облигаций; внедрение инновационных инструментов регулирования «количественного финансового риска и адресной помощи», формирование цепочки финансового надзора и управления полного цикла «три красные линии – централизованный земельный аукцион – реструктуризация долга» в секторе недвижимости и создание трехуровневой системы «руководящие документы – ведомственные постановления – проникающий контроль» для выездных инвестиций. Исследование показывает, что для китайского регулирования характерны «постепенное нагнетание и динамичная калибровка», стандартизированные показатели (например, коэффициент заемного капитала фирм, занимающихся недвижимостью, не должен превышать 70%) повышают эффективность выявления рисков, но административно-управленческая модель вмешательства может препятствовать механизму самовосстановления рынка. Статья представляет теоретическую основу для балансирования между предотвращением и контролем рисков и стабильностью рынка в странах с развивающейся экономикой, а также показывает направление оптимизации механизма распределения рисков «государство-рынок».

Ключевые слова: Финансовый риск, финансовое регулирование, трансграничные слияния и поглощения, стабильность финансового рынка, количественный риск

Введение

В последние годы мировая финансовая система столкнулась с многочисленными потрясениями, вызванными геополитическими конфликтами, перекосом монетарной политики и долговыми рисками. Китай, являющийся второй по величине экономикой в мире, в своей деятельности по предотвращению системных финансовых рисков идет по пути «активное предотвращение и контроль + прогрессивные реформы», что является уникальным примером для развивающихся рынков. В настоящей работе разработана аналитическая схема, сочетающая системный подход и новаторские инструменты, и обозначены ключевые этапы, такие как переход от политики «недвижимость не для финансовых спекуляций» в 2016 году к банкротству и ликвидации Evergrande Group в 2024 году, отражающей двунаправленный характер китайского финансового регулирования: в международной сфере – создание буферного механизма недоолларизации посредством снижения объема американских облигаций, внутри страны – реконструкция показателей оценки рисков с применением количественных методов регулирования (например, «трех красных линий» для строительного сектора). Вклад данной работы подтверждает эффективность китайских мер финансового регулирования (таких как пролонгация задолженности и стратегическая реструктуризация) в сдерживании распространения рисков и выявлении накапливающегося эффекта моральных рисков при поддержке компаний, которые считаются «слишком большими, чтобы обанкротиться». Это способствует пониманию политики оптимизации механизма распределения рисков.

Классификация управления финансовыми рисками

Существует множество причин возникновения финансовых рисков, и хотя на сегодняшний день существуют хорошо отлаженные системы управления рисками ex-ante, ex-post и ex-post, в перспективе можно четко проследить тенденцию подхода китайского правительства к управлению рисками. На международном уровне Китай сокращает свои инвестиции, связанные с американскими облигациями, поскольку доллар США несколько раз повышал процентные ставки в 2022–2023 годах. Внутри страны правительство усилило финансовое регулирование для поддержания стабильности макрофинансовой среды, в этот период оно целенаправленно проводило политику финансовой

поддержки, а также инноваций и других инструментов спасения предприятий, попавших в беду, в соответствии с различными рисками хозяйствующих субъектов, а также увеличило инвестиции в государственные капитальные операции. Есть некоторое игнорирование советов по регулированию финансовой политики предприятия, которые могут столкнуться с риском банкротства, они, как правило, полагаются на собственные масштабы производства и эксплуатации. Компании, проигнорировавшие советы правительства, или поздно применившие их на практике, сталкиваются с кризисом ликвидности и долговым кризисом. Для того чтобы поддерживать экономическую стабильность на макроуровне, правительству необходимо предпринять определенную степень поддержки при банкротстве крупных предприятий, чтобы предотвратить цепную реакцию на финансовом рынке. Поэтому, независимо от того, идет ли речь о банкротстве банков или крупных частных предприятий, центральное правительство или местные органы власти играют важную роль в реструктуризации этих предприятий во время государственного вмешательства. Например, правительство помогает предприятиям выпустить новые облигации в период реорганизации, увеличить количество акций, выпущенных для стратегических инвесторов, и изменить соотношение существующих долгов, подлежащих погашению.

Современная наука делит управление финансовыми рисками в зависимости от источников их происхождения, масштабов (системные и не-системные риски), основных объектов и уровней воздействия (микро– и макроуровень). Исследования показали, что значительная доля банкротств крупных частных предприятий в Китае обусловлена недостаточным использованием превентивных мер управления рисками и игнорированием ранних признаков возникающих угроз. Другие банкротства связаны с тем, что риски уже были выявлены, попытки преодолеть кризис внутри предприятия не увенчались успехом, и руководство компании предпочло скрыть риски и пережить кризис, гарантируя залог среди других дочерних компаний. Исследование показало, что сокрытие рисков является наиболее распространенной практикой на сегодняшний день, поскольку это позволяет компаниям продолжать выживать в течение некоторого времени. Однако такое поведение оказывает давление на финансовое регулирование, и многие финансовые риски не обнаруживаются вовремя, что в конечном итоге приводит к масштабным групповым банкротствам.

Таким образом, особую значимость приобретают методы посткризисного управления рисками и ликвидации последствий со стороны государственных органов. Поскольку в практике управления рисками государству обычно сложно принимать непосредственное участие в качестве регулятора в надзоре за рисками на уровне бизнес-операций, то правительство не сможет эффективно понять реальную ситуацию с финансовыми

рисками крупных частных предприятий. Основная цель настоящего исследования состоит в оценке программ финансового регулирования и управления рисками, реализуемых правительством Китая, а также в проведении эмпирического анализа взаимосвязи между банкротствами частных компаний и временем реализации соответствующих политик финансового регулирования, что позволит выявить логику осуществления финансового регулирования в стране. Анализируя временные рамки государственного финансового регулирования, можно выявить гибкую политику китайских регуляторов, которая дает многим частным фирмам возможность перейти к новой политике финансового регулирования.

Управление рисками китайского правительства на международных рынках капитала

В международной финансовой системе центральному правительству, как независимому юридическому лицу, необходимо усилить общий контроль над макрофинансовыми рисками, что является основной задачей защиты экономического суверенитета страны и обеспечения упорядоченной работы финансового рынка. Управление этими рисками охватывает многоаспектные области, включая такие ключевые вопросы, как поддержание стабильности внутренней финансовой системы, консолидация государственного кредита и поддержание платежного баланса. С точки зрения регулятивных функций, правительству необходимо сосредоточиться на создании научного механизма распределения капитала, координации распределения инвестиций и долговых обязательств, балансировании внутренних и внешних операций с капиталом, чтобы способствовать стабильному развитию и долгосрочной устойчивости финансовой экосистемы.

При реализации этих мер важно обеспечить взвешенный подход к распределению активов и находить оптимальный компромисс между эффективностью использования капитала и доходностью инвестиций. Одновременно необходима разработка системы динамического мониторинга долговой нагрузки для предотвращения накопления системных рисков, связанных с избыточной задолженностью. В управлении валютными активами требуется постоянный мониторинг колебаний мировых экономических циклов, а также проведение гибких корректировок размеров резервов и оптимальной структуры валютных активов для эффективного противодействия рискам дисбалансов платёжного баланса.

Примером служит политика США последних пяти лет, характеризующаяся многократным увеличением выпуска долларовых казначейских облигаций на фоне глобальной нестабильности и регулярных повышений процентных ставок по доллару. Государственный долг США стремительно вырос: с 26,95 трлн долларов в 2020 году до 35,46 трлн долларов в 2024 году (табл. 1).

Таблица 1. Баланс государственного долга США

Дата	Сумма задолженности, трлн долларов США
9.30.2020	26,94
9.30.2021	28,42
9.30.2022	30,92
9.30.2023	33,16
9.30.2024	35,46

Источник: U.S. Treasury Fiscal Data

Динамика владения Китаем американскими ценными бумагами и казначейскими облигациями США отражает международные финансовые стратегии китайского правительства. С 2018 года наблюдается тенденция к последовательному сокращению китайских вложений в американские активы. Согласно отчетам Министерства финансов США, по состоянию на июнь 2023 года по общему объему держания американских ценных бумаг Китай занял седьмое место.[1] Отдельно стоит отметить динамику владения китайским правительством казначейскими облигациями США. К концу 2024 года Китай сохранил за собой вторую позицию с объемом вложений в размере 759 миллиардов долларов, что представляет собой снижение по сравнению с показателем конца 2023 года, который составлял 816,3 миллиарда долларов.[2]

Мониторинг и управление финансовыми рисками в Китае

Поддержание стабильности национальной финансовой системы требует от китайского правительства непрерывного наблюдения за динамикой внутреннего финансового рынка и оперативного реагирования на потенциальные угрозы. Финансовое регулирование на государственном уровне реализуется поэтапно, что позволяет минимизировать риски быстрого перехода частного сектора и сгладить последствия возможных изменений в политике финансового регулирования, которые могли бы повлечь убытки. Этот процесс предполагает тщательное отслеживание аномалий ключевых отраслевых показателей и введение соответствующего регулирования. Примером может служить практика регулирования в сфере недвижимости, где правительство неоднократно обращало внимание на необходимость снижения коэффициентов финансового левериджа, постепенно ужесточая политику финансового регулирования.

2016 год: правительство Китая выдвинуло мнение, что «жилье используется для удовлетворения жилищных потребностей и не может быть использовано для финансовых спекуляций»

2017 год: власти КНР усиливают финансовое регулирование и сокращают финансовый рычаг в секторе недвижимости

Правительство Китая стало строго контролировать приток средств от внешних инвестиций и финансирования в сектор недвижимости, особенно

через нестандартные каналы финансирования, такие как трасты и планы управления активами. Коммерческие банки ужесточили требования к выдаче кредитов предприятиям недвижимости, что привело к увеличению стоимости финансирования для таких компаний.

2019 год: дальнейшее усиление регулирования финансирования недвижимости

Комиссия по регулированию банковской и страховой деятельности Китая продолжает усиливать надзор за деятельностью REIT, ограничивая приток средств в недвижимость через трастовые каналы. [3] Центральный банк параллельно инициировал дифференцированную политику ипотечного кредитования, направленную на сдерживание чрезмерного роста задолженности в жилищном секторе.

20 августа 2020 года: опубликованы «три красные линии» обязательных ограничений для риэлторских компаний

Правительство требует, чтобы компании, занимающиеся недвижимостью, соответствовали следующим критериям:

- 1. Коэффициент отношения собственного капитала к заемному средствам должен составлять менее 70% (за исключением авансовых платежей).
- 2. Коэффициент чистого долга должен быть ниже 100%.
- 3. Отношение наличных средств к краткосрочному долгу должно быть не менее 1.

Компании, соответствующие всем трем вышеуказанным критериям (зеленый уровень), получают возможность увеличивать свой долговой портфель на 15% относительно предыдущего года. Нарушение одного критерия (оранжевый уровень) допускает увеличение долга лишь на 10%, двух критериев (желтый уровень) – на 5%. Несоответствие всем трем критериям (красный уровень) запрещает дальнейший прирост долга.[4] После объявления этих трех запретов, правда, энтузиазм социального капитала и инвесторов к инвестициям в сектор недвижимости был подавлен, но предприятиям недвижимости приходится нести большую нагрузку по погашению долгов.

2021: Двустороннее финансовое регулирование спроса и предложения

В 2021 году правительство Китая приступило к реализации политики «двуединого» финансового регулирования, направленной на контроль как спроса, так и предложения на рынке недвижимости. Для достижения этой цели была введена система централизованной продажи земельных участков, что позволило проанализировать структуру капитала девелоперов и предотвратить наращивание финансового рычага в секторе землепользования. Одновременно были ужесточены правила предоставления ипотечных кредитов физическим лицам через банковские учреждения, чтобы замедлить темпы роста жилищного кредитования.[5]

В частности, Evergrande Real Estate, отнесенная к категории «красных» в 2020 году, с коэффициентом соотношения заемных средств 83,43% без

учета расписок, коэффициентом чистого долга 152,89% и соотношением денежных средств к краткосрочному долгу 0,47.[6] Каждый из этих показателей с большим отрывом превышает норму, что затрудняет выход из долговой ямы.[7] 29 января 2024 года суд Гонконга принял решение о начале процедуры банкротства и ликвидации China Evergrande Group.[8]

Параллельно с этим китайское правительство реализует стратегию постепенного перехода от регулирования к ограничениям на внешние инвестиции частных компаний.

Конец 2016 – начало 2017 года: выпущен руководящий документ, ограничивающий направление офшорных инвестиций

2017 год: коммерческие банки проводят проверку рисков и ограничивают финансирование с высокой степенью риска

Некоторые предприятия были включены коммерческими банками в список ключевых объектов регулирования для слияний и поглощений за рубежом с высоким уровнем заемных средств, например: «Dalian Wanda Group» и «Anbang Insurance Group».[9] Компания «Hainan Airlines Group», тоже обладающая высокими показателями заемного капитала, в 2021 году прошла процедуру банкротства с последующей реорганизации. Dalian Wanda справилась с долговым кризисом благодаря продаже высоколиквидных активов, тогда как Anbang Insurance Group была признана банкротом 12 июня 2024 года. [10]

2018 год – настоящее время: обновление руководства в соответствии с нормативными документами департамента

Комиссия по развитию и реформам Китая (КР-РК) выпустила документ «Меры по управлению зарубежными инвестициями предприятий», в котором вновь подчеркивается подчеркивалась важность концентрации на основном бизнесе и предотвращения рисков, связанных с иностранными инвестициями на финансовом рынке.

Таким образом, китайские финансовые регуляторы достигли динамического баланса между предотвращением и контролем рисков и стабильностью рынка путем постепенного внедрения инновационных инструментов политики: в секторе недвижимости, с тех пор как в 2016 году было выдвинуто положение «жилая недвижимость не может быть использована для финансовых спекуляций», регуляторы постепенно выстроили проникающую систему управления – ужесточили каналы нестандартного финансирования в 2017 году. Через 2 года был усилен доверительный надзор и дифференцированное кредитование, в 2020 году введены количественные показатели «трех красных линий» (например, Evergrande впал в долговой кризис из-за коэффициента зацепления 83,43%, «красный уровень»), а в 2021 году была усовершенствована политика «двух концентраций» в области поставок земли для формирования замкнутого надзора за всей цепочкой «финансирование – конец земли – конец продажи»; в области офшорных инве-

стиций с 2017 года уделяется особое внимание мониторингу предприятий, участвующих в слияниях и поглощениях (M&A) с высоким уровнем заемных средств, посредством скрининга рисков. Мониторинг предприятий, участвующих в слияниях и поглощениях с высоким уровнем леввериджа (компания «Hainan Airlines Group», «Wanda»), «Меры по управлению зарубежными инвестициями» повысили статус руководящего документа до ведомственного постановления в 2018 году, а «Anbang Insurance» была повышена до ведомственного постановления в 2024 году. Ликвидация «Anbang Insurance» ознаменовала усиление регулятивного проникновения. Эта серия стратегий отражает переход от «оконного руководства» к «количественным порогам» в качестве инструмента регулирования и подтверждает путь макропруденциального управления «постепенное давление – динамическая калибровка – систематическая оптимизация» с китайской спецификой, несмотря на достигнутые успехи, сохраняется необходимость дальнейшего поиска баланса между устранением существующих рисков (например, реструктуризация долга компаний, занимающихся недвижимостью) и поддержанием ликвидности рынка.

Заключение

Практика управления макрофинансовыми рисками китайского правительства в условиях сложной глобализации и возрастающих финансовых вызовов демонстрирует особую стратегическую решимость и институциональную устойчивость. Являясь важным участником международного рынка капитала, центральное правительство не только оптимизировало запас прочности своих валютных резервов, но и воплотило в жизнь свою ответственность за стабильность мировой финансовой инфраструктуры посредством стратегии разумного распределения активов и постепенного сокращения доли американских облигаций. В сфере внутреннего регулирования инновационные инструменты количественного регулирования финансовых рисков, предоставленные концепцией «трех красных линий», структурировало механизмы ценообразования рисков в секторе недвижимости, а в области офшорных инвестиций происходил эволюционный процесс внедрения стандартов «ведомственная регламентация – проникновение надзора». Постепенное совершенствование этой системы позволило эффективно ограничить трансграничное распространение рисков, обусловленных высокой закредитованностью компаний.

Анализ показывает, что основная логика китайского финансового регулирования заключается в достижении баланса между динамическим давлением, связанным с предотвращением и контролем рисков, и поддержанием стабильности рынка. С одной стороны, использование стандартизированных пороговых значений рисков (например, ограничений на коэффициенты заемного капитала в компаниях сектора недвижимости) способствует более точной идентификации потенциальных

угроз. С другой стороны, сохраняется необходимая гибкость политики для предоставления целевой поддержки крупным, но финансово устойчивым предприятиям.

В перспективе управление финансовыми рисками должно продолжить поиск путей оптимизации системы на основе укрепления существующей нормативно-правовой базы: во-первых, укрепление межсекторального координационного механизма для решения проблемы смещения политики в области регионального управления рисками; во-вторых, углубление инноваций инструментов управления на основе финансового рынка для развития способности рыночных субъектов противостоять рискам в процессе очистки рисков; в-третьих, развитие международного сотрудничества в области регулирования и интеграция китайской мудрости в глобальную практику управления финансовыми рисками позволят повысить эффективность мировых усилий по стабилизации финансовых систем. Достижение динамичного равновесия между необходимостью обеспечения безопасности капитала и поддержанием жизнеспособности рынка станет залогом трансформации системы финансового управления от реактивного подхода к проактивному и гибкому регулированию.

Литература

1. Preliminary Report on Foreign Holdings of U.S. Securities at End-June 2023. HOME.TREASURY.GOV, Available at: <https://home.treasury.gov/news/press-releases/jy2140> (accessed 17.03.2025)
2. Table 5: Major Foreign Holders of Treasury Securities. TICDATA.TREASURY.GOV, Available at: https://ticdata.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/tic/Documents/slt_table5.html (accessed 14.03.2025)
3. Голубая книга недвижимости: отчет о развитии недвижимости в Китае No.18 (2021) // PISHU.CN: 2021. 03 авг. URL: <https://www.pishu.cn/zxzx/xwdt/569885.shtml> (дата обращения: 16.03.2025)
4. Three Red Lines Policy – Regulating China's Real Estate Developers. EAC-CONSULTING.DE, Available at: <https://eac-consulting.de/china-three-red-lines-policy/> (accessed 12.03.2025)
5. Обзор рынка недвижимости в 2021 году и прогноз на 2022 год: стабильный рост требует активной политики в сфере недвижимости // NEWS.QQ.COM: 2022. 23 апр. URL: <https://news.qq.com/rain/a/20220423A07N3G00> (дата обращения: 16.03.2025)
6. Спустя почти три года после введения «трех красных линий»: менее 30 процентов из 100 зарегистрированных на бирже предприятий недвижимости полностью выполнили условия регулирования в прошлом году // BAIJIAHAO.BAIDU.COM: 2023. 28 апр. URL: <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1764384625821398066&wfr=spider&for=pc> (дата обращения: 10.03.2025)

7. Эпоха больших рисков в секторе недвижимости начинается с Evergrande // BAIJIAHAO.BAIDU.COM: 2021. 20 июл. URL: <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1705763057956150807&wfr=spider&for=pc> (дата обращения: 08.03.2025)
8. Завершение банкротства! Китайская Evergrande движется к большому финишу, но что это значит на самом деле? Кредиторы в слезах или могут вернуть только 2% от основной суммы долга, домовладельцы Evergrande имеют приоритет перед другими кредиторами // BAIJIAHAO.BAIDU.COM: 2024. 29 янв. URL: <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1789406874907349386&wfr=spider&for=pc> (дата обращения: 07.03.2025)
9. World investment report 2017: Investment and the digital economy. UNCTAD.ORG, Available at: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2017_en.pdf (accessed 13.03.2025)
10. Anbang Insurance Group, Anbang Property and Casualty Insurance, entered into insolvency proceedings. THEPAPER.CN, Available at: https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_28296119 (accessed 16.03.2025)

EVALUATING GOVERNMENT FINANCIAL SUPERVISION AND RISK MANAGEMENT PROGRAMMES: REGULATORY PRACTICES AND INSTITUTIONAL SUSTAINABILITY IN CHINA

Guo Yi

Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba,

Against the backdrop of intensifying global financial risks and aggressive interest rate hikes by the Federal Reserve, China has demonstrated its governance programme for emerging markets by constructing a 'two-cycle' risk prevention and control system. Based on the financial regulatory policies and typical cases (e.g. Evergrande debt crisis, Anbang Insurance cross-border M&A regulation) from 2016 to 2024, this paper systematically analyses the Chinese government's two-pronged financial risk management strategy: gradually eliminating the share of US bonds in the international capital market (down to US\$759 billion by 2024) to prevent the risk of US dollar hegemony and to safeguard the stability of the global bond market; introducing a 'two-wheel drive' financial regulatory policy to prevent financial risks. Research suggests that Chinese regulation is characterised by 'gradual build-up and dynamic calibration', and that standardised targets (e.g. real estate firms' leverage ratios must not exceed 70 per cent) enhance risk detection, but that administrative and managerial intervention modes may hamper the market's self-healing mechanisms. This paper provides a theoretical framework for emerging economies to balance risk prevention and control with market stability, and points the way to optimise state-market risk-sharing mechanisms.

Keywords: Financial risk, financial regulation, cross-border mergers and acquisitions, financial market stability, quantitative risk.

References

1. Preliminary Report on Foreign Holdings of U.S. Securities at End-June 2023. HOME.TREASURY.GOV, Available at: <https://home.treasury.gov/news/press-releases/jy2140> (accessed 17.03.2025)
2. Table 5: Major Foreign Holders of Treasury Securities. TICDATA.TREASURY.GOV, Available at: https://ticdata.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/tic/Documents/slt_table5.html (accessed 14.03.2025)
3. Real Estate Blue Book: China Real Estate Development Report No.18 (2021) // PISHU.CN: 2021. 03 Aug. URL: <https://www.pishu.cn/zxzx/xwdt/569885.shtml> (accessed: 16.03.2025)

4. Three Red Lines Policy – Regulating China’s Real Estate Developers. EAC–CONSULTING.DE, Available at: <https://eac-consulting.de/china-three-red-lines-policy/> (accessed 12.03.2025)
5. Real Estate Market Review in 2021 and Forecast for 2022: Stable Growth Requires Active Real Estate Policy // NEWS.QQ.COM: 2022. 23 Apr. URL: <https://news.qq.com/rain/a/20220423A07N3G00> (accessed on 16 March 2025)
6. Nearly Three Years After the Implementation of the “Three Red Lines”, Less Than 30 Percent of the 100 Listed Real Estate Enterprises Fully Complied with Regulations Last Year // BAIJIAHAO.BAIDU.COM: 2023. Apr 28. URL: <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1764384625821398066&wfr=spider&for=pc> (accessed on 10 March 2025)
7. The Era of Big Risks in the Real Estate Sector Begins with Evergrande // BAIJIAHAO.BAIDU.COM: 2021. Jul 20. URL: <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1705763057956150807&wfr=spider&for=pc> (accessed: 08.03.2025)
8. Bankruptcy Completed! China’s Evergrande Heads for the Big Finish, But What Does That Really Mean? With Creditors in Tears or Only Being Able to Recover 2% of Principal, Evergrande Homeowners Have Priority Over Other Creditors // BAIJIAHAO.BAIDU.COM: 2024. 29 Jan. URL: <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1789406874907349386&wfr=spider&for=pc> (accessed: 07.03.2025)
9. World investment report 2017: Investment and the digital economy. UNCTAD.ORG, Available at: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2017_en.pdf (accessed 03.13.2025)
10. Anbang Insurance Group, Anbang Property and Casualty Insurance, entered into insolvency proceedings. THEPAPER.CN, Available at: https://www.thepaper.cn/news_Detail_forward_28296119 (accessed 03/16/2025)

Современная практика применения методов и инструментов денежно-кредитной политики Банком России

Тер-Ованесов Дмитрий Михайлович,

аспирант Базовой кафедры Благотворительного фонда поддержки образовательных программ «Капитаны» «Инновационный менеджмент и социальное предпринимательство», Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова
E-mail: terdm1@yandex.ru

В статье проведен анализ современной практики применения методов и инструментов денежно-кредитной политики Банком России на основе сравнения годовой ключевой ставки, денежной массы, ВВП, консолидированного бюджета с уровнем инфляции. Внимание регуляторов банковской системы и экспертов в сфере финансовых рынков привлекают вопросы формирования финансово-бюджетного контроля в государстве, связанные с задачами экономического развития. Текущие экономические условия и реализация денежно-кредитной политики в России сталкиваются с определёнными сложностями: рост стоимости жизни влияет на семейные бюджеты, есть дисбаланс в распределении накоплений среди домохозяйств. Актуальны вопросы совершенствования понятий и концепций, связанных с влиянием денежно-кредитной политики на разные стороны национальной экономики, в том числе на финансовые привычки граждан, что непосредственно связано с определением целей денежно-кредитной политики (ДКП), нацеленной на поддержание стабильности цен.

Ключевые слова: финансы, денежно-кредитная политика, инструменты денежно-кредитной политики, ключевая ставка, денежные агрегаты

Реализация Центральным банком России денежно-кредитной политики ориентирована на решение задачи по обеспечению макроэкономической стабильности и стабильности курса национальной валюты.

Проведен анализ современной практики применения методов и инструментов денежно-кредитной политики Банком России на основе сравнения годовой ключевой ставки, денежной массы, ВВП, консолидированного бюджета с уровнем инфляции.

Необходимо указать, что в соответствии с Федеральным законом от 10.07.2002 № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» основной целью ДКП является «защита и обеспечение устойчивости рубля посредством поддержания ценовой стабильности, в том числе для формирования условий сбалансированного и устойчивого экономического роста». В этой связи конечной целью ДКП следует выделить достижение экономического роста, обеспечение стабильности цен и высокого уровня занятости населения.

Основным недостатком современной монетарной политики является ее несовершенство, а также то обстоятельство, что она характеризуется многообразием факторов, оказывающих влияние на ее реализацию. При этом стимулирующая денежно-кредитная политика, направленная на увеличение денежной массы, приводит к росту цен и инфляции, хотя выпущенные деньги остаются нейтральными. Этот вывод объясняется тем, что экономисты считают неэффективной монетарную политику из-за несовершенства количественной теории денег (формула 1):

$$M \times V = P \times Y, \quad (1)$$

где M – количество денег в обращении;

V – скорость обращения денег, под которой понимается количество оборотов, которое делает в среднем за год одна денежная единица;

P – общий уровень цен (дефлятор ВВП);

Y – реальный ВВП.

Согласно закону денежного обращения, при неизменности показателей скорости обращения денег и выпуска товаров и услуг при увеличении предложения денег произойдет пропорциональный рост цен.

Выделяют две основные стратегии кредитно-денежной политики: дискреционная и политика монетарных (финансовых) правил.

Дискреционная стратегия денежно-кредитной политики подразумевает деятельность государства, направленная на решение основных макроэкономических задач и предполагающая использование кредитно-денежных инструментов.

Второй тип стратегии включает в себя три основные стратегии денежно-кредитной политики, подразумевающие использование явных (эксплицитных) номинальных привязок: валютное таргетирование, инфляционное таргетирование и монетарное таргетирование.



Рис. 1. Годовой уровень инфляции и среднегодовая ключевая ставка в России, %

Данные рисунка 1 отражают ситуацию, когда практически на всем анализируемом периоде в результате увеличения инфляции Банком России принимаются меры по повышению ключевой ставки [1]. Существенный рост ключевой ставки отмечен в 2024 году, которая составила 21% не смотря на уровень инфляции ниже 2022 года.

Следующим видом таргетирования выступает таргетирование денежного предложения, которое предусматривает, что центральные банки устанавливают целевые показатели роста денежной массы в целом и денежные агрегаты в частности. Тем самым ЦБ влияет на ключевые макроэкономические показатели (инфляцию, безработицу, экономический рост), за счет осуществления контроля денежной массы.

Инфляцию тесно связывают с количеством денег, проводя связь с денежным агрегатом М2. Более узкое понятие денег, чем М3 не включает в себя операции рынка РЕПО и трастов, такие как фонды сбережений, трастовые фонды (например, «Взаимные инвестиции», «Трастовые фонды» или «Сберегательный фонд»). Каждая страна имеет свои особенности расчета агрегатов. Рост цен является следствием опережающего спроса на товары и услуги, причиной которого является опережающее развитие производственных возможностей (проще говоря, увеличение денежного потока). Источниками увеличения денежной массы могут быть либо увеличение кредитного портфеля в экономике, либо увеличение объема спекулятивных операций на рынке ценных бумаг. На это влияет размер кредитного поля, которое используется для спекуляции с использованием деривативов.

Рост денежной массы при условии нормального ценообразования является признаком экономического развития, но в случае разгона цен он затрудняет работу центральных банков. В результате это побуждает регуляторов к применению инструментов прямого таргетинга государственных активов, а также интервенций на валютном рынке. Некоторые авторы считают, что процентные ставки могут быть недостаточными для того, чтобы урегулировать инфляцию.



Рис. 2. Динамика денежной массы и инфляции в России

Согласно данным рисунка 2 следует сделать вывод, что в России наблюдается ежегодное увеличение денежной массы, при этом с показателем инфляции она не коррелирует, т.к. нет закономерной динамики повышения инфляции в результате увеличения денежной массы [2].

Третьим видом выступает таргетирование валютного курса. Курс национальной валюты фиксируется путем привязки ее номинальной и реальной стоимости к цене товара, например, золота или другой стабильной валюты. Для поддержания курса валют регулятор должен предпринимать активные действия, такие как интервенции в обменных пунктах, замедление или ускорение дефляции местной валюты и т.д. Важным минусом валютной таргетинговой политики является то, что она может полностью вытеснить национальную валюту из экономики той страны, для которой выбрана национальная валюта. Официально валютную политику проводили несколько стран, в том числе Колумбия и Чили. Это привело к росту цен и инфляции, что в итоге привело к росту цен. Основная цель таргетинга валютных курсов – это стабильность курса.

Четвертым видом выступает таргетирование номинального ВВП. Центральный банк ставит своей целью достижение определенного уровня ВВП, используя инструменты для экономического роста. Например, в случае замедления экономического роста центральные банки допускают инфляцию для стимулирования экономики. В случае перегрева экономики из-за слишком быстрого роста ВВП регулятор старается смягчить темпы экономического роста. Снижение номинального уровня ВВП считается эффективной мерой по предотвращению шоков спроса. Таким образом, целевой показатель роста ВВП является базовым для макроэкономических прогнозов, заложенных в бюджетах, а не плановыми заданиями ЦБ. Основная цель таргетинга ВВП выступает сбалансированный рост экономики.

Таким образом, основной целью денежно-кредитной политики в России выступает регулирование инфляции на уровне 4,0%. Применение различных подходов к таргетированию, позволяющих регулировать уровень заданной инфляции, не показали свою эффективность. Повышение ключевой ставки снижает уровень инвестиционных вложений в экономику, что замедляет ее развитие, приводит к снижению уровня благосостояния граждан. В этой связи необходима разработка механизмов реализации стратегии управления денежно-кредитной

политикой, позволяющей получить экономический эффект в росте экономики России.

Данные рисунка 3 свидетельствуют об увеличении ВВП, в тоже время размер накопленной инфляции начиная с 2015 года превышает темпы роста ВВП России [3]. Данный факт свидетельствует о снижении реального дохода потребителей товаров и услуг.

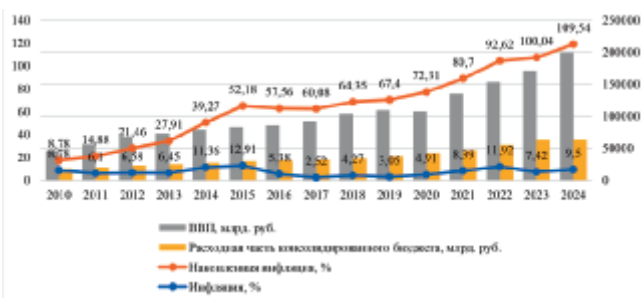


Рис. 3. Показатели ВВП, консолидированного бюджета и темпов инфляции в России

Безусловно, стабильность уровня цен выгодна не только Банку России, но и другим участникам рынка.

Во-первых, стабильность ценовой политики защищает сбережения всех участников экономических процессов, позволяя бизнесу и населению планировать свои расходы на длительный срок.

Во-вторых, ценовая стабильность повышает доступность займов для предприятий. При отсутствии таких рисков, фирма может занять у конкурентов более дешевую валюту. Благодаря этому, экономика будет поддерживать рост инвестиций в частный сектор.

В-третьих, стабильность цен дает возможность бизнесу планировать долгосрочные инвестиционные планы. Это обязательное условие для комфортного развития бизнеса. Если у бизнеса есть уверенность в будущих ценах, то он может заключить долгосрочный контракт и разрабатывать бизнес-планы, ориентированные на развитие. Так как развитие предпринимательства – это ключевой фактор повышения экономического потенциала страны.

В-четвертых, стабильные цены в экономике повышают доверие к национальной валюте. Недоверие может возникать из-за того, что она постоянно обесценивается, а цены на нее растут. Финансовые агенты предпочитают перестраховаться от рисков ситуаций и переводят активы из иностранной валюты в рубль.

Отметим некоторые негативные аспекты ДКП:

- 1) ограничение в возможности получения займов. Высокие ставки по кредиту существенно ограничивают финансовую активность компаний и граждан;
- 2) повышение концентрации участия власти в банковском секторе. Жесткая финансовая стратегия способствует перекачке средств от производственной сферы преимущественно в государственные финансовые учреждения;
- 3) ориентация исключительно на поддержание стабильного уровня цен. В связи с крат-

ковременными скачками инфляционных показателей Центральный банк усиливает меры по ограничению ДКП и сокращает возможности получения кредитов для экономического роста;

- 4) нестабильность ситуации на денежном рынке. Такой сценарий стимулирует увеличение цен и подрывает доверие к национальной валюте.
- 5) недостаточная доходность экономической деятельности и монетизации экономики, вызывает значительное увеличение затрат на финансирование предприятий реальной экономики.

Изменяющаяся макроэкономическая ситуация в различные периоды волатильности экономики, политические кризисы, стихийные бедствия и влияние факторов внешней среды оказывают непосредственно влияние на реализацию монетарной и бюджетной политик в стране (рисунок 4).



Рис. 4. Влияние факторов внешней среды оказывают непосредственно влияние на реализацию денежно-кредитной политики

Источник: составлено автором

Банк России выдает коммерческие кредиты под ключевую ставку. В глобальном масштабе, чем ниже ставка по кредитам, тем больше людей и компаний будут брать кредиты. Таким образом, увеличится денежная масса, и экономика будет «наполняться» денежными ресурсами, что повлечет за собой рост спроса и потребления.



Рис. 5. Динамика ключевой ставки ЦБ РФ

Представленная на рисунке 5 динамика увеличения и снижения ключевой ставки демонстрирует, что ключевая ставка была повышена в конце 2014 года, когда рубль сильно ослабел по сравнению с мировыми валютами [4]. Банк России планировал снизить отток капиталов за рубеж, чтобы вернуть привлекательность российской валюты. Для этого он повысил ключевую, что помогло притормозить ослабление рубля и сохранить отток капитала банковской системы.

Снижение ключевой ставки замедлилось после начала пандемии, так как экономика быстро восстановилась, что привело к росту инфляции и при-

вело к ужесточению денежно-кредитной политики государства.

Банк России повышает ключевую процентную ставку для привлечения иностранных инвестиций: чем ниже доходность гособлигации, тем более привлекательными становятся российские рынки для инвесторов из-за рубежа. Иностранный капитал на внутреннем рынке укрепляет валюту страны и увеличивает приток инвестиций. Государство повышает ключевую ставку не только во время подъема экономики и перегрева, но также в целях повышения привлекательности страны для иностранных инвесторов.

Согласно Федеральному закону от 08.08.2024 № 275-ФЗ, нормативы обязательных резервов в 2024 году определяют размер обязательных резервов в процентном отношении к обязательствам кредитной организации или иностранного банка, принятых через свой филиал, созданный для деятельности на территории Российской Федерации [6].

Ситуация, сложившаяся в России с февраля 2022 года, внесла нестабильность в экономику, в результате регулирования Банком России инфляции при помощи повышения ключевой ставки не дала должного эффекта. Курс доллара и евро на протяжении длительного времени остаётся довольно высоким, что вредит экономике, потому что многие российские компании завязаны на экспортно-импортные операции, другие обновляют оборудование и вынуждены покупать его за валюту.

Также данные свидетельствуют, что в настоящее время курс рубля практически не зависит от стоимости нефти. Причиной тому является отсутствие нерезидентов на бирже, которые в случае повышения стоимости нефти продавали доллары на Мосбирже и покупали ОФЗ, что приводило к укреплению курса рубля.

Еще один важный фактор, влияющий на формирование канала обмена валютного курса, – это объем импортных операций. Это важная переменная, которая влияет на формирование канала обмена валютного курса. Посредством данного канала монетарное регулирование оценивает эффект от переноса курса по относительной импортной цене и другим факторам совместным спросом. Таким образом, на спрос оказывает влияние денежно-кредитная политика, а также политика регулирования импорта.

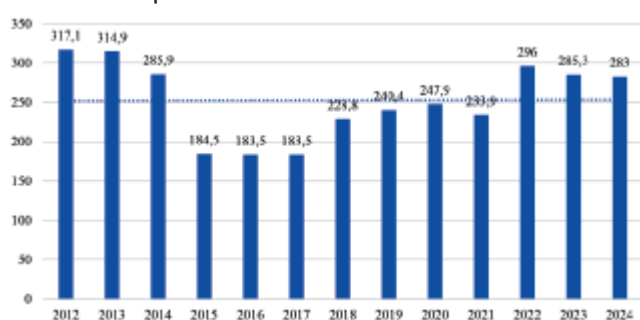


Рис. 6. Динамика импорта России, млрд долл.

Данные рисунка 6 свидетельствуют о снижении импорта в России в 2015 году по отношению к 2014 году на фоне введения санкций против России странами ЕС и США. В 2021 году снижение импорта обусловлено влиянием пандемии [7]. В результате объем импорта в 2021 году по отношению к 2020 году сократился на 5,6%, но уже в следующем 2022 году вырос на 26,54%. В 2023 г. по причине ужесточения санкций объем импорта сократился на 3,7% и опустился на 31 позицию в мировом рейтинге, став сопоставимым с уровнем 2016 г [8].

Литература

1. Цены и инфляция. [электронный ресурс]. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/price> (дата обращения: 20.03.2025)
2. Оценка денежной массы. [электронный ресурс]. – URL: https://cbr.ru/statistics/macro_itm/dkfs/sr_ma_estim/ (дата обращения: 20.03.2025)
3. Росстат. [электронный ресурс]. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts> (дата обращения: 21.10.2023)
4. Ключевая ставка Банка России. [электронный ресурс]. – URL: https://cbr.ru/hd_base/KeyRate/ (дата обращения: 20.03.2025)
5. Как Банк России влияет на экономику. [электронный ресурс]. – URL: <https://journal.tinkoff.ru/monetary-policy/?ysclid=loyd8ef07b523638974> (дата обращения: 14.11.2023)
6. Федеральный закон «О внесении изменений в Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» и отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 08.08.2024 N 275-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_482531/?ysclid=m8pmav6ix21250164 (дата обращения: 23.03.2025)
7. ITC TradeMap – Trade statistics for international business development. [электронный ресурс]. – URL: <https://trademap.org/> (дата обращения: 11.11.2023).
8. Школяр Н. Структурные сдвиги во внешней торговле России. [электронный ресурс]. – URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/columns/sanctions/strukturnye-sdvigi-vo-vneshney-torgovle-rossii/?ysclid=lozog12yfu855915340> (дата обращения: 14.11.2023)
9. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2025 год и период 2026 и 2027 годов». [электронный ресурс]. – URL: https://cbr.ru/about_br/publ/ondkp/op_2025_2027 (дата обращения 02.02.2025)
10. Евсин Максим Юрьевич Оценка влияния санкций на финансовый рынок России // ЭФО. – 2022. – № 2. [электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-vliyaniya-sanktsiy-na-finansovyy-rynok-rossii> (дата обращения: 02.02.2024).
11. Ануреев, С.В. Денежно-кредитная политика, диспропорции и кризисы. – М.: КноРус, 2009. – С. 159. (дата обращения: 02.02.2024).

12. Федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» от 10.07.2002 N 86-ФЗ (последняя редакция). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37570/
13. Ляндау Ю.В. Общие вопросы эволюции организаций XX столетия Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. Вступление. Путь в науку. 2012. № 1 (1). С. 29–37.
14. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Организация цифрового управления персоналом Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2020. № 1 (109). С. 87–92.

MODERN PRACTICE OF APPLYING METHODS AND INSTRUMENTS OF MONETARY POLICY BY THE BANK OF RUSSIA

Ter-Ovanesov D.M.

Plekhanov Russian University of Economics

The article analyzes the current practice of applying methods and tools of monetary policy by the Bank of Russia based on a comparison of the annual key rate, money supply, GDP, consolidated budget with the inflation rate. The attention of regulators of the banking system and experts in the field of financial markets is attracted by the issues of formation of financial and budgetary control in the state related to the tasks of economic development. The current economic conditions and the implementation of monetary policy in Russia face certain difficulties: the rising cost of living affects family budgets, there is an imbalance in the distribution of savings among households. The issues of improving concepts and concepts related to the impact of monetary policy on various aspects of the national economy, including the financial habits of citizens, are relevant, which is directly related to the definition of monetary policy goals aimed at maintaining price stability.

Keywords: finance, monetary policy, monetary policy instruments, key interest rate, monetary aggregates

References

1. Prices and inflation. [electronic resource]. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/price> (date of access: 20.03.2025)
2. Money supply assessment. [electronic resource]. – URL: https://cbr.ru/statistics/macro_itm/dkfs/sr_ma_estim/ (date of access: 20.03.2025)
3. Rosstat. [electronic resource]. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts> (date of access: 21.10.2023)
4. Key rate of the Bank of Russia. [electronic resource]. – URL: https://cbr.ru/hd_base/KeyRate/ (date of access: 20.03.2025)
5. How the Bank of Russia influences the economy. [electronic resource]. – URL: <https://journal.tinkoff.ru/monetary-policy/?ysclid=loyd8ef07b523638974> (date of access: 11/14/2023)
6. Federal Law “On Amendments to the Federal Law “On Banks and Banking Activities” and Certain Legislative Acts of the Russian Federation” dated 08.08.2024 N 275-FZ (latest revision) [Electronic resource]. Access mode: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_482531/?ysclid=m8pma-v6ix21250164 (date of access: 03/23/2025)
7. ITC TradeMap – Trade statistics for international business development. [electronic resource]. – URL: <https://trademap.org/> (date of access: 11.11.2023).
8. Shkolyar N. Structural shifts in Russia’s foreign trade. [electronic resource]. – URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/columns/sanctions/strukturnye-sdvigi-vo-vneshney-torgovle-rossii/?ysclid=loz0g12yfu855915340> (date of access: 11/14/2023)
9. The main directions of the unified state monetary policy for 2025 and the period 2026 and 2027”. [electronic resource]. – URL: https://cbr.ru/about_br/publ/ondkp/on_2025_2027 (date of access 02/02/2025)
10. Evsin Maxim Yuryevich Assessment of the impact of sanctions on the financial market of Russia // EFO. – 2022. – No. 2. [electronic resource]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-vliyaniya-sanktsiy-na-finansovyy-rynok-rossii> (date of access: 02.02.2024).
11. Anureev, S.V. Monetary policy, imbalances and crises. – M.: Knorus, 2009. – P. 159. (date of access: 02.02.2024).
12. Federal Law “On the Central Bank of the Russian Federation (Bank of Russia)” dated 10.07.2002 N 86-FZ (latest revision). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37570/
13. Lyandau Yu.V. General issues of the evolution of organizations in the 20th century Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. Introduction. The Path to Science. 2012. No. 1 (1). P. 29–37.
14. Maslennikov V.V., Lyandau Yu.V., Kalinina I.A. Organization of Digital Personnel Management Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. 2020. No. 1 (109). P. 87–92.

Методологические проблемы интеграции международных стандартов финансовой отчетности в национальную систему бухгалтерского учета

Антикян Виктор Сергеевич,

аспирант, Московский финансово-промышленный университет «Синергия»
E-mail: vivivictor2@gmail.com

Усанов Александр Юрьевич,

кандидат экономических наук, доцент кафедры оценочной деятельности и корпоративных финансов, Московский финансово-промышленный университет «Синергия»
E-mail: alexus261279@mail.ru

Статья посвящена системному рассмотрению путей внедрения Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО) в отечественную систему бухгалтерского учета. Актуальность исследования подкреплена ростом межгосударственных экономических связей и увеличением количества российских компаний, работающих с зарубежными банками и инвесторами. Новизна работы состоит в анализе факторов, препятствующих оперативной интеграции международных подходов, включая неадаптированную нормативно-правовую базу, недостаток квалифицированных специалистов и отсутствие должной гармонизации с налоговым законодательством. В рамках исследования описаны ключевые расхождения между российскими правилами учета и МСФО, изучены опытные данные внедрения параллельного учета на примере крупных организаций. Особое внимание уделено роли профессионального суждения бухгалтера при работе по принципу приоритета экономической сущности над юридической формой. Цель статьи – определить эффективные механизмы адаптации МСФО для повышения прозрачности финансовой отчетности и доверия зарубежных партнеров. Для достижения цели использовались сравнительно-аналитический метод и анализ научных источников. В заключении рассматриваются преимущества и перспективы применения стандартов МСФО, а также даются рекомендации специалистам в области бухгалтерского учета. Статья будет полезна представителям бизнеса, аудиторам и исследователям, интересующимся совершенствованием учетных методик.

Ключевые слова: МСФО, бухгалтерский учет, трансформация отчетности, экономическая сущность, профессиональное суждение, параллельный учет, справедливая стоимость, нормативно-правовая база, гармонизация, прозрачность.

Современная экономика характеризуется возросшим уровнем глобализации и международного обмена информацией, что придаёт особую актуальность проблеме унификации способов ведения бухгалтерского учета. Компании, выходящие на международные финансовые рынки, стремятся обеспечить сопоставимость и прозрачность своей отчетности, что объясняет повышенное внимание к Международным стандартам финансовой отчетности (МСФО). При этом переход к новому методологическому основанию зачастую встречает ряд препятствий, связанных со спецификой отечественного законодательства и сложившимися методами учета.

Цель статьи – выявить ключевые методологические проблемы при интеграции МСФО в российскую систему учета и определить практические пути их решения.

Для реализации поставленной цели сформулированы следующие **задачи**:

- 1) Охарактеризовать основные расхождения между отечественными правилами учета и МСФО.
- 2) Проанализировать опыт внедрения международных стандартов в российских организациях и оценить последствия параллельного ведения учета.
- 3) Сформулировать рекомендации по оптимизации процессов трансформации отчетности и подготовки квалифицированных специалистов.

Научная **новизна** работы состоит в обобщении различных источников, анализе сформировавшихся подходов к трансформации бухгалтерской отчетности, а также в детализации существующих методик, предусматривающих использование механизма профессионального суждения при отражении отдельных операций.

В ходе подготовки статьи были изучены научные труды и публикации ряда авторов, освещающих проблемы и перспективы применения МСФО. Так, М.Д.А. Гомеш [1] провел сравнительный анализ системы бухгалтерского учета по МСФО, российским ПБУ и стандартам зарубежных государств, обратив внимание на различия в оценке активов и обязательств. В работах В.К. Козаревой и Д.А. Леонова [2] содержится сопоставительный разбор международной финансовой отчетности и отечественных Положений по бухгалтерскому учету, что позволило выявить базовые расхож-

дения в принципах и терминах. Т.В. Кушнарченко и Н.В. Кочнева [3] проанализировали экономический эффект от использования МСФО для компаний, взаимодействующих с зарубежными инвесторами. А.А. Матыцин [4] сосредоточился на практических сложностях гармонизации российских регламентов и международных рекомендаций, особо отмечая нюансы использования справедливой стоимости. В свою очередь, А.Ф. Мялкина [5] указала на необходимость систематических реформ, затрагивающих не только национальную методологию учета, но и подготовку специалистов.

Д.С. Панов [6] рассмотрел перспективы повышения прозрачности компаний при соблюдении международных стандартов, подчеркнув роль профессионального суждения при выборе учетных методов. М. Резцова, А. Сташевский и А. Костин [7] провели анализ использования МСФО как информационной базы для экономического анализа, выявляя отличия в требованиях к раскрытию показателей. Значимость кадровых вопросов и параллельного учета отражена в работе А.В. Титовой и И.А. Лешукова [8]. Наконец, в исследовании З.В. Харцызовой [9] подчеркивается важность адаптации компаний к постоянно обновляющимся требованиям МСФО, а В.Т. Чая [10] сосредоточился на концептуальных проблемах сближения российских принципов и международных стандартов.

С методической точки зрения при написании статьи применялись сравнительный анализ, систематизация данных, а также критический обзор научных публикаций и действующих нормативных материалов. Такой подход дал возможность комплексно оценить имеющиеся расхождения между отечественными и международными стандартами и предложить аргументированные рекомендации по их сближению.

Анализ источников демонстрирует, что практическая реализация Международных стандартов финансовой отчетности в стране приобретает растущий масштаб, о чем свидетельствуют исследования. В приведенном обзоре [4] указывается на наличие существенных затруднений, связанных с различиями российских правил бухгалтерского учета и международных рекомендаций, поскольку отечественный учет ориентирован на требования государственных регуляторов, а МСФО предполагают формирование прозрачных сведений для внешних инвесторов и кредиторов. Применение этих стандартов для ведения отчетности положено, прежде всего, компаниям, которые вышли на международный уровень, так как это дает возможности расширения рынка сбыта и привлечения иностранных инвесторов.

Внедрение МСФО особенно необходимо компаниям, сотрудничающими с зарубежными банками и деловыми партнерами. Предприятия, составляющие финансовую отчетность по стандартам мировой экономики, в случае входящего инвестиционного потока, может рассчитывать на уменьшение процентной ставки по кредиту, ввиду расчета эффективности сделки.

Более того, внедрение МСФО способствует повышению конкурентоспособности компании, путем предоставления достоверной и полнообъемной информации о ее текущем финансовом положении всем заинтересованным пользователям.

В работе [10] освещается мнение о том, что несогласованность терминов и подходов внутри самой системы МСФО способна усложнять их использование на национальном уровне, ведь трансформация отчетности предполагает анализ каждого хозяйственного факта через призму экономической сущности, а не только правовой формы.

Среди факторов, осложняющих переход на новые принципы, выделяется недостаток подготовленных специалистов, поскольку персоналу требуются компетенции в сфере оценки активов по справедливой стоимости, учета по методу начисления и применения профессионального суждения при формировании отчетных показателей. В настоящее время в российских компаниях мало специалистов, обладающих знаниями и необходимой квалификацией в области МСФО. Эти специалисты довольно дороги для компаний, поэтому не каждый может позволить себе нанять их.

В материалах [9] приводится суждение, что отечественные компании, нацеленные на привлечение зарубежных инвестиций, вынуждены держать параллельный учет по российским и международным стандартам, хотя подобная практика вызывает рост финансовых издержек и усложняет координацию учетных данных. По данным [8], дополнительная трудность проистекает из постоянного обновления МСФО, включающего пересмотр отдельных стандартов и ввод новых требований, что предполагает регулярный мониторинг текстов на языке оригинала.

Расхождения в классификации объектов учета, критериях признания доходов и расходов, порядке формирования резервов и отражении арендных операций приводят к возникновению корректировок в процессе преобразования отчетности. Авторы [3; 4; 6] обращают внимание на то, что в ряде случаев у предприятий сохраняется зависимость от привычных методов, ориентированных на выполнение фискальных норм, вследствие чего реальная экономическая оценка активов и обязательств отходит на второй план. В то же время нередко наблюдается готовность некоторых корпораций адаптировать внутренние регламенты под международные подходы, используя параллельное ведение управленческих данных и раскрывая показатели для пользователей. Подобная система повышает достоверность отчетов, способствует унификации способов оценки имущества и финансовых результатов.

Уточнение статуса МСФО в национальных правилах учета рассматривается в качестве значимого шага, так как отсутствие полного закрепления международных требований в правовом поле приводит к выборочному их использованию и разнообразию интерпретаций. При этом [10] отмечает, что единая законодательная база без детализи-

рованных методологических указаний не решает вопроса сложной адаптации, ведь приоритет экономической сущности над формой требует более гибкого анализа каждого факта деятельности. Сходные сложности затрагивают и оценку стоимости долгосрочных активов, методику отражения резерва под обесценение, учет нематериальных ценностей, признание процентных доходов по эффективной ставке. В итоге компании вынуждены внедрять процесс конвертации или трансформации внутренней отчетности, в ряде случаев прибегая к программным средствам, упрощающим переключение между двумя системами учета.

Значимой практикой становится обучение и перееаттестация бухгалтерских работников, ведь для составления финансовых отчетов на основе МСФО без потери сроков и качества требуются знания как локальных принципов, так и международных классификаций. С другой стороны, языковой вопрос. Это связано с тем, что официально признанным языком МСФО является английский. Языковые барьеры затрудняют обновление стандартов, требующих утверждения комитетом по МСФО. При переходе на новую стандартную систему организации, безусловно, будут иметь дополнительные расходы, связанные с бухгалтерским учетом или доступом к консультационным услугам, с обучением персонала, аудитом закупок и консультационными услугами, а также высококвалифицированными специалистами в соответствии с МСФО.

Авторы [4; 7] полагают, что именно анализ накопленного опыта внедрения и переобучения специалистов позволит снизить процент ошибок в отчетах и повысить доверие зарубежных инвесторов, ориентирующихся на сопоставимость показателей. Суммируя полученные результаты исследований, практикующие эксперты указывают на высокий потенциал применения МСФО в организациях, представленных на глобальных финансовых рынках, где значимой становится сопоставимость бухгалтерской информации, отражающей реальное состояние бизнеса и подлежащей универсальной трактовке.

Практические действия по унификации принципов бухгалтерского учета часто сопровождаются разногласиями между традиционными национальными стандартами и требованиями, предполагающими ориентир на экономический смысл каждой операции. По материалам [1] в ходе попыток использования единых критериев отчетности некоторые предприятия постепенно корректируют учетные регламенты под международные принципы, стремясь к объективной оценке собственного потенциала и росту привлекательности для иностранных инвесторов. Такая перестройка учетных методик отражается на формах представления финансовых показателей, поскольку требуется иная структура оценки активов и обязательств.

По итогам анализа [2] подчеркивается, что практика внедрения наднациональных рекомендаций сопряжена с необходимостью изменений в части разграничения налоговых и бухгалтерских це-

лей. Само существование параллельного учета, ориентированного на отечественные регуляторы и на международные стандарты, ведет к дополнительным расходам и усложняет процесс согласования управленческих решений. При этом встречается недостаток мотивированного выбора в пользу МСФО, если компания не ориентируется на внешнее финансирование или не планирует выпуск ценных бумаг на международных рынках. В свою очередь, по данным [3], повышенный интерес к МСФО зафиксирован в организациях, которые сохраняют тесные контакты с зарубежными банками и фондовыми операторами, что постепенно укрепляет готовность адаптировать внутренние методики под универсальные подходы.

Нередко наблюдается переход на более широкое профессиональное суждение бухгалтера. В исследованиях [5] показано, что приоритет экономической сущности перед юридической формой приводит к существенной переработке локальных инструкций, поскольку правовые конструкции не всегда согласуются с критериями признания доходов и затрат по методу начисления. Одновременно с этим встает вопрос об учетных оценках, которые основаны на справедливой стоимости, что особенно заметно при отражении нематериальных активов и инструментах хеджирования. Изложенный подход помогает точнее представить реальные перемещения капитала и динамику результатов.

В трудах [9] особое внимание уделено стоимости мероприятий по поддержанию нескольких систем отчетности одновременно и переподготовке персонала для параллельного ведения российского и международного учета. Переобучение специалистов предполагает глубокое погружение в принципы составления отчетов по эффективной ставке, раскрытие изменений в ценах активов и проработку резерва обесценения, что часто требует привлечения внешних консультантов. Такой процесс потребляет ресурсы, поэтому интерес к МСФО заметнее у крупных структур. Ситуация в меньших фирмах, как показывает [8], пока не всегда способствует прямому переходу к новым принципам.

Формирование глубокой правовой базы, гарантирующей правомочность применения МСФО, тесно связано с тем, что в отечественной традиции бухгалтерии большое значение имеет учет требований контрольных органов и приоритет сохранения стандартных форм отчетов. По результатам сопоставления разных способов учета часто выявляется, что компании внедряют формат трансформации уже на завершающем этапе отчетного цикла, что затрудняет своевременное получение полноценной финансовой информации. Например, если трансформационные корректировки вносятся вручную, снижается оперативность, а возможны и методологические ошибки. При этом автоматизация бухгалтерских программ, согласно данным [7], способна упростить взаимодействие между сегментами локальной системы и наднациональными требованиями, если определить единый алгоритм для конвертации показателей.

Приведенные сведения позволяют сделать вывод о том, что полноценное применение глобальных норм отчетности в российском учете требует серьезной координации на уровне методологии, технического оснащения и подготовки специалистов. Совместное существование нескольких форм регламентов продолжает сохраняться, поскольку каждая из них решает свои задачи: локальная подчинена требованиям регуляторов и фискальной сфере, а отчетность по МСФО нацелена на прозрачность и межгосударственное взаимопонимание. В итоге, опираясь на рекомендации [1], осуществляются точечные меры по сближению отечественных правил с едиными стандартами, включая предоставление более полной аналитики в пояснительной записке и создание резерва для отражения вероятных убытков, что делает компании более предсказуемыми для зарубежных кредиторов.

В ходе проведенного исследования были достигнуты намеченные задачи:

- 1) Выявлены основные методологические отличия между российскими правилами учета и МСФО, касающиеся принципа приоритета экономической сущности над юридической формой, способов оценки активов и признания доходов и расходов.
- 2) Проанализирован практический опыт российских компаний, переходящих к международным стандартам, что позволило описать положительные эффекты для инвестиционной привлекательности и прозрачности, а также обозначить трудности, связанные с параллельным учетом и нехваткой квалифицированных специалистов.
- 3) На основе систематизации взглядов ряда авторов предложены пути оптимизации процесса трансформации отчетности: применение автоматизированных методик для конвертации данных, а также формирование выверенной политики обучения финансового персонала и вписывания международных рекомендаций в национальное правовое поле.

Так, интеграция МСФО в российскую систему бухгалтерского учета рассматривается как постепенный и многоэтапный процесс, итогом которого должно стать повышение качества, достоверности и сопоставимости отчетности отечественных компаний. Это, в свою очередь, позволит укрепить их взаимодействие с внешними инвесторами, обеспечить более эффективное управление собственным финансовым потенциалом и приблизить учетную практику к универсальным мировым стандартам.

Литература

1. Гомеш, М. Д. А.Д. Сравнительная характеристика бухгалтерского учета по МСФО, российским ПБУ и национальным стандартам Республики Ангола // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. – 2015. – № 1 (155). – С. 102–107.
2. Козарева, В. К., Леонов, Д.А. Сравнительный анализ международной финансовой отчетно-

сти и Положений бухгалтерского учета // Научная статья года 2022: Сб. статей II Междунар. науч.-исслед. конкурса, Пенза, 30 мая 2022 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2022. – С. 65–68. – EDN IMLOJJ.

3. Кушнаренко, Т. В., Кочнева, Н. В. К вопросу о внедрении МСФО в российскую систему бухгалтерского учета // Вестник науки и образования. – 2021. – № 5–1 (108). – С. 112–117.
4. Матыцин, А.А. Проблемы и перспективы применения МСФО в России // International scientific review. – 2020. – № LXXIV. – С. 88–92.
5. Мялкина, А.Ф. Проблемы и перспективы интеграции МСФО в систему российского бухгалтерского учета // Вестник ТГУ. – 2008. – № 4. – С. 94–99.
6. Панов, Д.С. Проблемы и перспективы применения МСФО в России // Вестник магистратуры. – 2022. – № 9 (132). – С. 45–50.
7. Резцова, М., Сташевский, А., Костин, А. Проблемы использования международных стандартов как информационной базы для экономического анализа // Вестник ВУиТ. – 2009. – № 18. – С. 53–58.
8. Титова, А. В., Лешуков, И.А. Проблемы адаптации МСФО в России // Экономика устойчивого развития региона: инновации, финансовые аспекты, технологические драйверы развития в сфере туризма и гостеприимства: Материалы X Международной научно-практической конференции. В 2-х частях, Ялта, 28–31 марта 2023 года / Отв. ред. А.В. Олифинов. – Симферополь: Изд-во «Ариал», 2023. – Ч. 1. – С. 131–133.
9. Харцызова, З.В. Актуальность перехода на МСФО и современные проблемы адаптации // Научный альманах. – 2018. – № 10–1 (48). – С. 80–83.
10. Чая, В.Т. Концептуальные проблемы адаптации международных стандартов финансовой отчетности в России // Все для бухгалтера. – 2007. – № 24. – С. 78–82.

METHODOLOGICAL PROBLEMS OF INTEGRATION OF INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS INTO THE NATIONAL ACCOUNTING SYSTEM

Antikyan V.S., Usanov A.Y.

Moscow Financial and Industrial University «Synergy»

The article is devoted to a systematic review of the ways of implementing International Financial Reporting Standards (IFRS) into the domestic accounting system. The relevance of the study is supported by the growth of interstate economic ties and an increase in the number of Russian companies working with foreign banks and investors. The novelty of the work lies in the analysis of factors that hinder the prompt integration of international approaches, including an unadapted regulatory framework, a shortage of qualified specialists and the lack of proper harmonization with tax legislation. The study describes the key discrepancies between Russian accounting rules and IFRS, and examines empirical data on the implementation of parallel accounting using large organizations as an example. Particular attention is paid to the role of the accountant's professional judgment when working on the principle of priority of economic substance over legal form. The purpose of the article is to determine effective mechanisms for adapting IFRS to increase the transparency of financial reporting and the trust of foreign partners. To achieve

this goal, a comparative analytical method and analysis of scientific sources were used. The conclusion discusses the advantages and prospects for applying IFRS standards, and provides recommendations to accounting specialists. The article will be useful for business representatives, auditors and researchers interested in improving accounting methods.

Keywords: IFRS, accounting, reporting transformation, economic essence, professional judgment, parallel accounting, fair value, regulatory framework, harmonization, transparency.

References

1. Gomes, M. D. A.D. Comparative characteristics of accounting under IFRS, Russian PBU and national standards of the Republic of Angola // Bulletin of Adyghe State University. Series 5: Economy. – 2015. – No. 1 (155). – P. 102–107.
2. Kozareva, V. K., Leonov, D.A. Comparative analysis of international financial reporting and Accounting Regulations // Scientific article of the year 2022: Collection of articles of the II International. research competition, Penza, May 30, 2022. – Penza: Science and Education (IP Gulyaev G. Yu.), 2022. – P. 65–68. – EDN IMLOJJ.
3. Kushnarenko, T. V., Kochneva, N.V. On the Issue of Implementing IFRS into the Russian Accounting System // Bulletin of Science and Education. – 2021. – No. 5–1 (108). – P. 112–117.
4. Matytsin, A.A. Problems and Prospects of Applying IFRS in Russia // International Scientific Review. – 2020. – No. LXX-IV. – P. 88–92.
5. Myalkina, A.F. Problems and Prospects of Integrating IFRS into the Russian Accounting System // Bulletin of TSU. – 2008. – No. 4. – P. 94–99.
6. Panov, D.S. Problems and Prospects of Applying IFRS in Russia // Bulletin of the Magistracy. – 2022. – No. 9 (132). – P. 45–50.
7. Reztsova, M., Stashevsky, A., Kostin, A. Problems of using international standards as an information base for economic analysis // Bulletin of VUiT. – 2009. – No. 18. – P. 53–58.
8. Titova, A. V., Leshukov, I.A. Problems of Adapting IFRS in Russia // Economics of Sustainable Development of the Region: Innovations, Financial Aspects, Technological Drivers of Development in the Sphere of Tourism and Hospitality: Proceedings of the X International Scientific and Practical Conference. In 2 parts, Yalta, March 28–31, 2023 / Ed. A.V. Olifirov. – Simferopol: Arial Publishing House, 2023. – Part 1. – P. 131–133. – EDN WZNMAW.
9. Khartsyzova, Z.V. Relevance of the transition to IFRS and modern problems of adaptation // Scientific almanac. – 2018. – No. 10–1 (48). – P. 80–83. – DOI 10.17117/na.2018.10.01.080. – EDN YPOCZV.
10. Chaya, V.T. Conceptual problems of adaptation of international financial reporting standards in Russia // Everything for an accountant. – 2007. – No. 24. – P. 78–82.

Барыкина Юлия Николаевна,

кандидат экономических наук, доцент, Иркутский национальный исследовательский технический университет
E-mail: barykinayn@mail.ru

Воробьева Елизавета Алексеевна,

Иркутский национальный исследовательский технический университет
E-mail: vlizaveta@list.ru

Ибрагимова Алина Витальевна,

Иркутский национальный исследовательский технический университет
E-mail: alina-ibr@mail.ru

В статье рассматривается процесс становления и развития ОЭЗ (далее ОЭЗ) в Российской Федерации с момента их появления до современного этапа. Проанализированы вехи их эволюции, включая законодательное закрепление, последующую модернизацию механизма функционирования. Особое внимание уделено типологии ОЭЗ, а также их роли в социально-экономическом развитии регионов Российской Федерации. Установлено, что ОЭЗ представляют собой действенный механизм для стимулирования иностранных инвестиций, развития промышленного производства и повышения конкурентоспособности национальной экономики.

Ключевые слова: ОЭЗ, регион, экономика, инновации, инвестиции, государственная политика, инновационная деятельность.

Формирование ОЭЗ в Российской Федерации имеет свою специфику, обусловленную историческими, социально-экономическими и политико-правовыми особенностями развития государства [1]. Первые шаги по созданию ОЭЗ в Российской Федерации предпринимались еще в начале девяностых годов, однако их широкое развитие и законодательное закрепление получили после принятия Федерального закона от 22 июля 2005 года № 116-ФЗ «Об ОЭЗ в Российской Федерации» [2]. В Федеральном законе были заложены основы функционирования ОЭЗ и определены их основные типы и механизмы государственной поддержки.

Актуальность изучения процессов формирования и развития ОЭЗ в Российской Федерации определяется потребностью систематизации ключевых этапов их эволюции, выявлении существующих проблем и формулировании направлений дальнейшего совершенствования в современной экономической среде.

Становление и развитие ОЭЗ в Российской Федерации проходило поэтапно, отражая изменения в экономических и политических ситуациях страны [3]. Рассмотрим поэтапное становление ОЭЗ в табл. 1.

В целом, процесс становления и развития ОЭЗ в Российской Федерации проходил поэтапно, отражая особенности экономической политики государства на различных исторических отрезках [9]. Так, на первом этапе создания ОЭЗ в 90-е годы основное внимание уделялось привлечению иностранных инвестиций и увеличению темпов экономического роста в отдельных российских регионах [10]. Однако, в условиях нестабильной экономики и отсутствия четкой нормативно-правовой базы многие зоны с особым статусом оказались неэффективными и не реализовали поставленные задачи [11].

Второй этап был связан с принятием Федерального закона, который обеспечил «регулирование деятельности ОЭЗ на законодательном уровне». Законодательное регулирование позволило упорядочить систему ОЭЗ и повысить их инвестиционную деятельность [12].

Третий этап характеризуется оптимизацией системы ОЭЗ, проведением анализа их эффективности и ликвидацией нерентабельных зон. Период третьего этапа свидетельствует о повышении требований к результативности функционирования экономических проектов и контролю за их реализацией со стороны государства [13].

На четвертом этапе происходит адаптация ОЭЗ к новым экономическим вызовам, связанных в первую очередь с пандемией. В этот период были разработаны дополнительные меры поддержки резидентов, направленные на снижение их затрат и обеспечение стабильного функционирования в условиях кризиса.

Таблица 1. Эволюция ОЭЗ в Российской Федерации: этапы и особенности

Этап	Название этапа	Период	Основные характеристики	Примеры и последствия
1 этап	Этап зарождения СЭЗ	1990-е годы	Основной задачей создания первых СЭЗ стало обеспечение притока инвестиций и ускоренное развитие территорий.	«Свободные экономические зоны в Калмыкии, Алтае, Эвенкийском автономном округе и Ингушетии. Многие из этих регионов стали центрами предоставления налоговых льгот» [4].
2 этап	Реформирование и централизованное управление	2005 год	Принятие Федерального закона № 116-ФЗ «Об ОЭЗах в Российской Федерации» «Введение четкой классификации ОЭЗ и усиление государственного контроля».	«Создание новых ОЭЗ с различными специализациями: промышленно-производственные, технико-внедренческие, туристско-рекреационные и портовые [5].»
3 этап	Оптимизация и закрытие неэффективных зон	2016 год	Анализ эффективности существующих ОЭЗ и закрытие зон, не реализовавших поставленных целей	«Прекращение деятельности ОЭЗ в Ставропольском крае, Краснодарском крае, Республике Адыгея и Республике Северная Осетия-Алания [6].»
4 этап	Адаптация к новым экономическим условиям	2020–2021 годы	Реакция на вызовы пандемии COVID-19, внедрение цифровых технологий и поддержка резидентов в новых условиях.	«Разработка мер поддержки для резидентов ОЭЗ, включая налоговые льготы, снижение арендной платы и цифровизацию административных процессов [7].»
5 этап	Развитие и расширение ОЭЗ	2021–2025 годы	Создание новых ОЭЗ и расширение существующих для стимулирования экономического роста и привлечения инвестиций	«Примером является ТОР «Амуро-Хинганская», где реализуются проекты по глубокой переработке древесины и созданию биомедицинского технопарка [8].»

В настоящее время основное внимание уделяется расширению действующих ОЭЗ, созданию новых площадок и развитию их инфраструктуры [14]. Приоритетом становится не только привлечение иностранных инвестиций, но и внедрение инновационных технологий, развитие экспортного направления и создание высокотехнологичных производств [15].

Таким образом, становление и развитие ОЭЗ в Российской Федерации представляет собой многоэтапный процесс, направленный на укрепление

экономики страны, повышение ее конкурентоспособности и развитие отдельных регионов. В свою очередь, государственная политика в области ОЭЗ продолжает совершенствоваться, что свидетельствует о важности их роли в социально-экономическом развитии Российской Федерации [16].

Ранее было упомянуто, что ОЭЗ в Российской Федерации классифицируются на четыре основных типа, каждый из которых имеет свои приоритетные направления деятельности (рис. 1) [17].

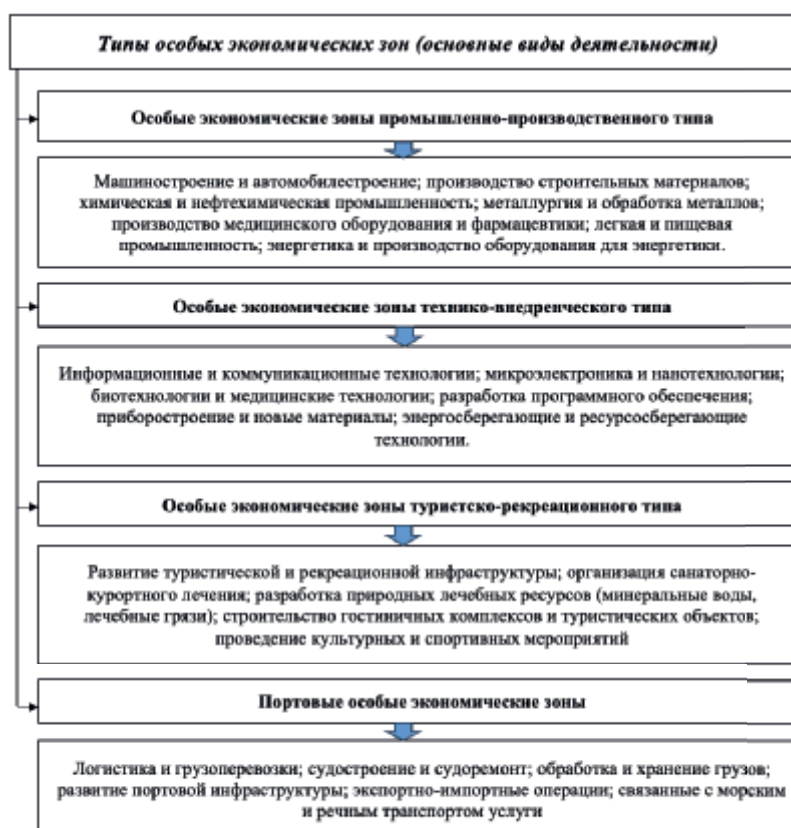


Рис. 1. Основные виды деятельности по типам ОЭЗ в Российской Федерации

ОЭЗ промышленно-производственного типа демонстрируют высокую эффективность, привлекая значительные инвестиции и создавая тысячи рабочих мест. Так, например, ОЭЗ «Липецк» в декабре 2024 года признана лучшей в Российской Федерации по итогам национального рейтинга инвестиционной привлекательности ОЭЗ Российской Федерации. По состоянию на декабрь 2024 года в зоне зарегистрирована 63 резидента с общим объемом инвестиций 106 млрд рублей и создано около 5 тыс. рабочих мест. На втором месте ОЭЗ «Иваново», созданная в 2021 году, которая уже к 2022 году привлекла семь резидентов, создавших текстильный кластер с более чем 1,2 тыс. рабочих мест свыше 5 млрд. рублей [18].

Зоны технико-внедренческого типа ориентированы на высокотехнологичные отрасли и демонстрируют высокие показатели эффективности. Например, ОЭЗ «Технополис Москва» в 2023 году была признана лидером по эффективности функционирования, количеству созданных рабочих мест и объему оплаченных налогов. Также высокую эффективность демонстрирует и ОЭЗ «Иннополис» в Республике Татарстан, которая оценивается в 97%, что свидетельствует о высоком уровне развития и привлечения инвестиций [19].

ОЭЗ туристско-рекреационного типа способствуют развитию туристической инфраструктуры в регионах Российской Федерации. Так, в 2023 году эффективность ОЭЗ «Бирюзовая Катунь» (Алтайский край) оценена в 93%, с более чем 500 тысяч туристов ежегодно и 33 резидентами, заявившими инвестиции свыше 26 млрд рублей [20].

Портовые ОЭЗ ориентированы на развитие логистики и судостроения, способствуя увеличению грузооборота и улучшению транспортной инфраструктуры в российских регионах.

В заключении следует подчеркнуть, что становление и развитие ОЭЗ в Российской Федерации представляет собой эффективный инструмент реализации государственной политики, ориентированной на привлечение инвестиций, укрепление регионального потенциала и повышение конкурентоспособности национальной экономики. В настоящее время особое внимание уделяется развитию инфраструктуры существующих зон с особым экономико-правовым режимом, расширению направлений их деятельности и стимулированию высокотехнологичного производства. Данные по количеству функционирующих ОЭЗ в Российской Федерации и уровню их эффективности подтверждают их высокую значимость. В целом, ОЭЗ в Российской Федерации зарекомендовали себя как эффективный инструмент государственной политики, способный обеспечить устойчивое развитие регионов, привлечь иностранные инвестиции, создать рабочие места и способствовать технологической модернизации экономики.

Литература

1. Barykina Y.N., Shao Y. Integration of renewable energy sources into energy systems // В сборнике: Ensuring sustainable development in the context of agriculture, energy, ecology and earth science (ESDCA-III-2023) (IOP Conference Series: Earth and Environmental Science). III International scientific and practical conference. Bristol, 2023. C. 12018.
2. Barykina Y.N., Zakharov S.V., Yuan J., Ibragimova A.V., Fan X. Applications of artificial intelligence methods in the energy sector // В сборнике: II International Conference on Current Issues of Breeding, Technology and Processing of Agricultural Crops, and Environment (CIBTA-II-2023). Les Ulis Cedex A, France, 2023. C. 2010.
3. Barykina Yu.N., Velm M.V. Improvement of methods and forms of innovative activity investment // В сборнике: Humanities and Social Sciences: Novations, Problems, Prospects (HSSNPP 2019). Proceedings of the International Conference on "Humanities and Social Sciences: Novations, Problems, Prospects" (HSSNPP 2019). Novosibirsk, 2019. C. 793–796.
4. Konyukhov V.Yu., Nechaev A.S., Kichkin A.A. Investment toolkit development for estimation of enterprises innovative activity efficiency // Actual Problems of Economics. 2014. T. 162. № 12. C. 236–251.
5. Krasovskaya O.A., Xueyin C., Ibragimova A.V., Bowen M., Nan Z. Digitalization of electrical systems and networks on the example of a digital substation // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2022. T. 1070. № 1. C. 012038.
6. Nechaev A., Rasputina A. Theory of tax variation calculation // В сборнике: IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. conference proceedings. Krasnoyarsk Science and Technology City Hall of the Russian Union of Scientific and Engineering Associations. 2020. C. 32010.
7. Rasputina A.V., Nechaev A.S., Ilina E.A. An analysis of the construction industry and the impact of taxation on its development in the Baltic and Scandinavian countries // В сборнике: IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. Сер. "International Baikal Investment and Construction Forum "Spatial Restructuring of Territories"" 2021. C. 012168.
8. Барыкина Ю.Н., Лузгина Я.А. Инновации – основной движущий фактор роста экономики страны // В сборнике: Информатизация и виртуализация экономической и социальной жизни. Материалы IV Межвузовской студенческой научно-практической конференции с международным участием (электронное издание). Иркутский национальный исследовательский технический университет. 2018. С. 200–202.
9. Барыкина Ю.Н., Фань С., Берегова Г.М. Механизм финансирования «зеленых» проектов региональными органами власти // Научное обозрение: теория и практика. 2023. Т. 13. № 6 (100). С. 921–928.
10. Бахаев, К.И. Развитие государственных мер поддержки ОЭЗ для обеспечения пе-

рехода к опережающему развитию Российской Федерации / К.И. Бахарев // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2023. – Т. 13, № 5. – С. 275–287. – DOI 10.21869/2223-1552-2023-13-5-275-287.

11. Буньковский В.И., Шуплецов А.Ф., Барыкина Ю.Н., Чжан Ц. Управление операционной эффективностью предприятия и система финансового контроля в них: методы и инструменты реализации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13. № 8–1. С. 419–426.
12. Корабейников, И.Н. Обоснование направления развития в регионе ОЭЗ на основе изучения платежеспособного спроса / И.Н. Корабейников, Л.Ю. Бережная, Я.С. Спешиллов // Финансовый менеджмент. – 2024. – № 11–2. – С. 522–530.
13. Красовская О.А. Анализ инновационной деятельности в глобальной экономике страны // В сборнике: Экономический альманах. Материалы IX Всероссийской научно-практической конференции «Экономика инфраструктурных преобразований: проблемы и перспективы развития». 2023. С. 393–396.
14. Красовская О.А. Внешнеэкономическая и инновационная деятельность как инструменты управления государственной политики Российской Федерации // В сборнике: Теория и практика современной науки. Сборник материалов II-ой международной очно-заочной научно-практической конференции. Москва, 2024. С. 28–30.
15. Лебедева А.И., Нечаев А.С. Бухгалтерский учет внешнеэкономической деятельности. Учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Бухгалт. учет, анализ и аудит» / (2. изд., доп. и перераб.) Иркутск, 2003.
16. Медведева, С.Н. Особенности развития ОЭЗ в Российской Федерации / С.Н. Медведева, Ю.Н. Гамбеева // Национальная Ассоциация Ученых. – 2018. – № 9(36). – С. 65–68.
17. Насонова, Н. А. ОЭЗ как фактор развития экономики региона / Н.А. Насонова // IV Открытые экономические чтения студентов, посвященные памяти Онищенко Дмитрия Ивановича, Липецк, 07 декабря 2023 года. – Тамбов: Финансовый университет при Правительстве РФ, 2024. – С. 166–171.
18. Нечаев А.С., Антипин Д.А., Антипина О.В. Бюджетная система Российской Федерации. Сер. Магистратура. Москва, 2019.
19. Симбирцева, А. А. ОЭЗ – локомотив развития бизнеса / А.А. Симбирцева // Languages in professional communication, 29 апреля 2021 года. – ООО «Издательский Дом «Ажур», 2021. – Р. 661–666.
20. Шильникова Г.Г., Нечаев А.С. Исторические этапы амортизационной политики XX–XXI веков. Депонированная рукопись Г.Г. Шильникова, А.С. Нечаев № 57 314 04.07.2002

EVOLUTION OF THE EMERGENCE AND DEVELOPMENT OF SPECIAL ECONOMIC ZONES IN THE RUSSIAN FEDERATION

Barykina Y.N., Vorobyeva E.A., Ibragimova A.V.
Irkutsk National Research Technical University

The article examines the process of formation and development of special economic zones (hereinafter SEZ) in the Russian Federation from the moment of their appearance to the present stage. The milestones of their evolution are analyzed, including legislative consolidation, subsequent modernization of the mechanism of functioning. Particular attention is paid to the typology of SEZ, as well as their role in the socio-economic development of the regions of the Russian Federation. It is established that SEZs are an effective mechanism for stimulating foreign investment, developing industrial production and increasing the competitiveness of the national economy.

Keywords: special economic zones, region, economy, innovation, investment, public policy, innovation activity.

References

1. Barykina Y.N., Shao Y. Integration of renewable energy sources into energy systems // In the collection: Ensuring sustainable development in the context of agriculture, energy, ecology and earth science (ESDCA-III-2023) (IOP Conference Series: Earth and Environmental Science). III International scientific and practical conference. Bristol, 2023, pp. 12018.
2. Barykina Y.N., Zakharov S.V., Yuan J., Ibragimova A.V., Fan X. Applications of artificial intelligence methods in the energy sector // In the collection: II International Conference on Current Issues of Breeding, Technology and Processing of Agricultural Crops, and Environment (CIBTA-II-2023). Les Ulis Cedex A, France, 2023. P. 2010.
3. Barykina Yu.N., Velm M.V. Improvement of methods and forms of innovative activity investment // In the collection: Humanities and Social Sciences: Novations, Problems, Prospects (HSSNPP 2019). Proceedings of the International Conference on "Humanities and Social Sciences: Novations, Problems, Prospects" (HSSNPP 2019). Novosibirsk, 2019. pp. 793–796.
4. Konyukhov V.Yu., Nechaev A.S., Kichkin A.A. Investment toolkit development for estimating enterprises innovative efficiency activity // Actual Problems of Economics. 2014. T. 162. No. 12. P. 236–251.
5. Krasovskaya O.A., Xueyin C., Ibragimova A.V., Bowen M., Nan Z. Digitalization of electrical systems and networks on the example of a digital substation // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2022. T. 1070. No. 1. P. 012038.
6. Nechaev A., Rasputina A. Theory of tax variation calculation // In the collection: IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. conference proceedings. Krasnoyarsk Science and Technology City Hall of the Russian Union of Scientific and Engineering Associations. 2020. P. 32010.
7. Rasputina A.V., Nechaev A.S., Ilina E.A. An analysis of the construction in industry and the impact of taxation on its development in the Baltic and Scandinavian countries // In the collection: IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. Ser. "International Baikal Investment and Construction Forum "Spatial Restructuring of Territories"" 2021. P. 012168.
8. Barykina Yu.N., Luzgina Ya.A. Innovations are the main driving factor in the growth of the country's economy // In the collection: Informatization and virtualization of economic and social life. Proceedings of the IV Interuniversity Student Scientific and Practical Conference with International Participation (electronic publication). Irkutsk National Research Technical University. 2018. P. 200–202.
9. Barykina Yu.N., Fan S., Beregova G.M. The mechanism of financing "green" projects by regional authorities // Scientific review: theory and practice. 2023. Vol. 13. No. 6 (100). P. 921–928.
10. Bakharev, K.I. Development of state measures to support the SEZ to ensure the transition to the advanced development of the Russian Federation / K.I. Bakharev // Bulletin of the South-West State University. Series: Economy. Sociology. Management. – 2023. – Vol. 13, No. 5. – P. 275–287. – DOI 10.21869/2223-1552-2023-13-5-275-287.

11. Bunkovskiy V.I., Shupletsov A.F., Barykina Yu.N., Zhang Ts. Management of the operational efficiency of the enterprise and the system of financial control in them: methods and tools for implementation // *Economy: yesterday, today, tomorrow*. 2023. Vol. 13. No. 8–1. P. 419–426.
12. Korabeynikov, I.N. Justification of the direction of development in the SEZ region based on the study of effective demand / I.N. Korabeynikov, L. Yu. Berezhnaya, Ya.S. Speshilov // *Financial management*. – 2024. – No. 11–2. – P. 522–530.
13. Krasovskaya O.A. Analysis of innovative activities in the global economy of the country // In the collection: *Economic almanac. Materials of the IX All-Russian scientific and practical conference "Economics of infrastructure transformations: problems and prospects for development"*. 2023. P. 393–396.
14. Krasovskaya O.A. Foreign economic and innovative activities as instruments of public policy management of the Russian Federation // In the collection: *Theory and practice of modern science. Collection of materials of the II international in-person and correspondence scientific and practical conference*. Moscow, 2024. P. 28–30.
15. Lebedeva A.I., Nechaev A.S. Accounting of foreign economic activity. Textbook for students studying in the specialty "Accounting, analysis and audit" / (2nd ed., supplemented and revised) Irkutsk, 2003.
16. Medvedeva, S.N. Features of the development of SEZ in the Russian Federation / S.N. Medvedeva, Yu.N. Gambaeva // *National Association of Scientists*. – 2018. – No. 9 (36). – P. 65–68.
17. Nasonova, N. A. SEZ as a factor in the development of the regional economy / N.A. Nasonova // *IV Open Economic Readings of Students Dedicated to the Memory of Dmitry Ivanovich Onishchenko, Lipetsk, December 7, 2023*. – Tambov: Financial University under the Government of the Russian Federation, 2024. – Pp. 166–171.
18. Nechaev A.S., Antipin D.A., Antipina O.V. Budget system of the Russian Federation. Series. Magistracy. Moscow, 2019.
19. Simbirtseva, A. A. SEZ – a locomotive of business development / A.A. Simbirtseva // *Languages in professional communication*, April 29, 2021. – ООО "Izdatelskiy Dom" Azhur, 2021. – P. 661–666.
20. Shilnikova G.G., Nechaev A.S. Historical stages of depreciation policy of the XX–XXI centuries. Deposited manuscript of G.G. Shilnikova, A.S. Nechaev No. 57 314 04.07.2002

Стимулирование научно-инновационного развития регионов в условиях геополитической нестабильности

Быкова Маргарита Леонидовна,

старший преподаватель кафедры «Экономика инноваций и финансы», Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
E-mail: margarita93@bk.ru

В современных условиях значение научно-инновационного развития территорий состоит в том, чтобы обеспечить возможность дальнейшего социально-экономического роста регионов Российской Федерации даже в условиях санкционных ограничений и геополитической нестабильности. Именно инновации являются драйвером развития территорий, поэтому в современных условиях крайне важно выбирать такие инструменты, которые были бы эффективны для конкретных регионов страны. Многообразие факторов, обуславливающих специфику развития субъектов, предопределяет важность анализа наиболее результативных инструментов стимулирования инновационного роста. Все вышесказанное определяет актуальность выбранной темы исследования. Объект работы – научно-инновационное развитие регионов, а предмет – инструменты его симулирования. В рамках исследования была проанализирована зависимость результатов инновационного производства от величины оплаты труда научных работников в регионах ЦФО. По результатам расчета F-критерия Фишера была оценена значимость построенных эконометрических моделей и сформулированы выводы о результатах моделирования на основе расчета коэффициента детерминации. Регионы ЦФО были разделены на 4 группы по уровню зависимости инновационного производства от величины оплаты труда работников научной сферы. Полученные выводы могут быть использованы региональными властями при построении стратегий инновационного роста территорий на основе управления оплатой труда.

Ключевые слова: научно-инновационное развитие, научные работники, эконометрическое моделирование, региональное развитие, оплата труда, геополитическая нестабильность.

Актуальность исследования

В условиях геополитической нестабильности важно обеспечивать инновационный рост территорий, поскольку именно он является основой развития как государства, так и отдельных регионов, входящих в состав страны.

Многие исследователи отмечают взаимосвязь между ключевыми параметрами роста инновационной сферы и наличием необходимых научно-образовательных ресурсов, причем в качестве основополагающих рассматриваются различные факторы [1].

Важно отметить взаимообусловленную связь социально-экономического и инновационного развития территорий: с одной стороны, инновационный рост определяет возможности для развития экономики страны, с другой стороны, наличие благоприятной инфраструктуры для развития научно-инновационной сферы требует значительных экономических затрат, что возможно только в тех регионах, обеспечение которых является достаточным в рамках развития рассматриваемого направления [2].

Модернизация с использованием цифровых инструментов затрагивает все сферы общественной жизни [3]. Не является исключением и наука. Цифровая трансформация в данной области является важным направлением развития инновационного потенциала территорий [4].

Активное развитие науки напрямую зависит от уровня ее финансирования. Одним из пунктов затрат в области научных исследований и разработок является оплата труда. Ее поддержание на должном уровне является инструментом регулирования спроса и предложения на рынке труда. Кроме того, стимулирование через достойный уровень заработной платы позволяет привлечь в научную сферу молодые кадры, что позволит сократить отток перспективных ученых за рубеж [5].

Цель и задачи исследования

Цель работы состояла в том, чтобы проанализировать возможность стимулирования научно-инновационного развития территорий за счет повышения оплаты труда работников научной сферы в регионах ЦФО.

Для того, чтобы достичь поставленную цель, были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть роль научно-инновационной сферы в развитии регионов Российской Федерации;
- проанализировать динамику оплаты труда работников научной сферы;

- проанализировать изменение объемов инновационного производства в регионах ЦФО;
- построить модели, отражающие зависимость объема инновационных товаров, работ, услуг от уровня оплаты труда научных работников в различных субъектах ЦФО;
- рассчитать долю объяснённой изменением независимой переменной дисперсии результирующего фактора;
- сформулировать выводы.

Практическая значимость исследования состоит в том, что полученные выводы и рекомендации могут быть применены региональными властями при разработке стратегий управления инновационным развитием территорий.

Методы и методика исследования

В рамках данного исследования были применены такие методы, как анализ, синтез, обобщение, регрессионное моделирование.

Основные этапы представлены на рисунке 1.

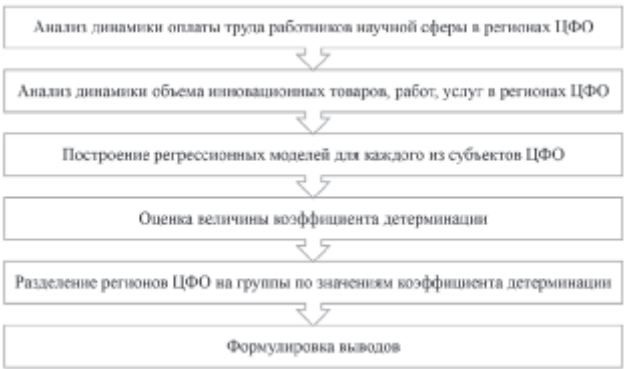


Рис. 1. Этапы анализа влияния оплаты труда работников научной сферы на величину инновационного производства в регионах ЦФО

Моделирование осуществлялось с применением зависимости вида (1):

$$Y = a + bx, \tag{1}$$

Значение коэффициента детерминации рассчитывалось по формуле (2):

$$Y = \frac{\sum(y - \bar{y})^2}{\sum(y_i - \bar{y})^2}, \tag{2}$$

Для оценки значимость модели в целом использовался F-критерий Фишера, наблюдаемое значение которого (3) сравнивалось с табличным значением:

$$F = \frac{R^2}{1 - R^2} \cdot \frac{n - m - 1}{m}, \tag{3}$$

где R^2 – значение коэффициента детерминации;
 n – число наблюдений;
 m – число факторов в регрессионном уравнении.

Результаты исследования

В рамках исследования была проанализирована динамика оплаты труда работников научной сферы по ЦФО за период с 2000 по 2023 годы (рис. 2).

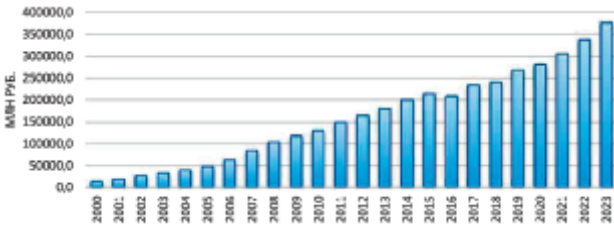


Рис. 2. Динамика оплаты труда работников научной сферы в ЦФО

Представленный график позволяет сформулировать вывод о наличии общей тенденции роста рассматриваемого параметра с течением времени. За двадцатичетырехлетний период суммарная величина заработной платы в рассматриваемой сфере увеличилась более, чем в 26 раз.

На рисунке 3 представлена динамика объёма инновационных товаров, работ и услуг.

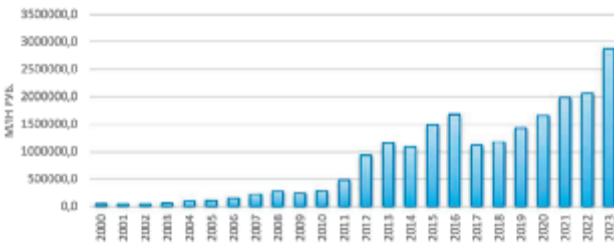


Рис. 3. Динамика объема инновационных товаров, работ, услуг в ЦФО

В области инновационного производства наблюдается нелинейное изменение, поэтому исследование динамических характеристик с применением статистических методов представляется актуальным вопросом. Средний темп роста составил 119,35%, что свидетельствует о положительном приросте объема инновационного производства за рассматриваемый период.

Поскольку регионы Российской Федерации существенно отличаются друг от друга в вопросах инновационного развития, требуется более детальное рассмотрение специфики зависимости результатов научно-инновационной деятельности (y) от оплаты труда научных работников (x) в различных субъектах ЦФО. Результаты эконометрического моделирования с использованием линейной регрессии представлены в таблице 1.

Таблица 1. Результаты расчетов регрессии для регионов ЦФО

Рассматриваемый субъект ЦФО	Уравнение, описывающее зависимость инновационного производства от уровня оплаты труда работников научной сферы	Козф-фициент детерминации	Вывод о статистической значимости уравнения на основе F- критерия Фишера
Белгородская область	143,37x – 30475	0,8929	Статистически значимо
Брянская область	70,499x + 2417,5	0,2796	Статистически значимо

Рассматриваемый субъект ЦФО	Уравнение, описывающее зависимость инновационного производства от уровня оплаты труда работников научной сферы	Коэффициент детерминации	Вывод о статистической значимости уравнения на основе F- критерия Фишера
Владимирская область	$13,645x - 717,09$	0,7381	Статистически значимо
Воронежская область	$8,5935x - 314,9$	0,5494	Статистически значимо
Ивановская область	$25,534x - 4741,8$	0,5195	Статистически значимо
Калужская область	$7,0069x - 6439,8$	0,5584	Статистически значимо
Костромская область	$111,19x - 197,86$	0,2889	Статистически значимо
Курская область	$20,242x - 3919,8$	0,4928	Статистически значимо
Липецкая область	$80,423x + 30433$	0,3168	Статистически значимо
Московская область	$7,4569x - 58983$	0,9007	Статистически значимо
Орловская область	$8,1963x + 1341,5$	0,1148	Статистически значимо
Рязанская область	$32,32x - 9530,2$	0,6937	Статистически значимо
Смоленская область	$21,513x - 4691,6$	0,8071	Статистически значимо
Тамбовская область	$47,789x - 9027,7$	0,3944	Статистически значимо
Тверская область	$17,461x - 13038$	0,3381	Статистически значимо
Тульская область	$46,65x - 20115$	0,7857	Статистически значимо
Ярославская область	$9,9568x + 6508,6$	0,4829	Статистически значимо
г. Москва	$5,2901x - 254793$	0,7221	Статистически значимо
Белгородская область	$143,37x - 30475$	0,8929	Статистически значимо

По результатам анализа коэффициента детерминации можно сделать вывод о том, что в 56% анализируемых субъектов наблюдается существенная зависимость инновационного производства от величины оплаты труда ($R^2 > 0,5$).

В рамках исследования регионы были разделены на 4 группы по рассчитанным значениям R^2 (рис. 4).

Наибольшая степень зависимости инновационного производства от уровня оплаты труда имеет место в Московской области. В данном регионе доля объясненной дисперсии изменением независимой переменной составляет свыше 90%. В наименьшей степени объем инновационных товаров,

работ, услуг зависит от оплаты труда научных работников в Орловской области.

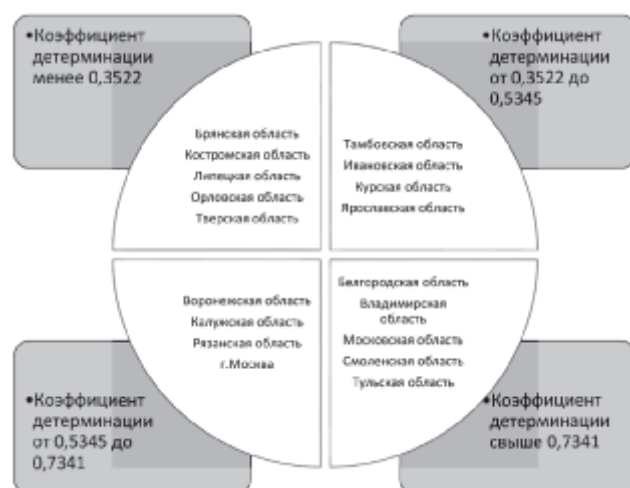


Рис. 4. Распределение регионов ЦФО по значениям коэффициента детерминации

Результаты исследования являются значимыми, что подтверждает возможность их практического применения в рамках построения прогнозов изменения объема инновационных товаров, работ, услуг. Следует учитывать, что в некоторых регионах управление на основе стимулирования оплаты труда будет эффективно, в других же субъектах требуется анализ дополнительных факторов, под влиянием которых меняется объем инновационного производства. В рамках дальнейшего исследования планируется анализ факторов влияния на инновационное развитие территорий по отдельным категориям и регионам Российской Федерации.

Литература

- Шувалова Ю.А. Исследование драйверов развития инновационного потенциала региона // Colloquium-journal. – 2022. – № 25 (18). – с. 20–22
- Артемова О.В. Ужегов А.О. Инновационное развитие регионов Уральского макрорегиона // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2023. – № 1 (69). – с. 9–20
- Сидоров А.А. Развитие сферы услуг в условиях цифровой трансформации национальной экономики // Теоретическая и прикладная экономика. – 2021. – № 1. DOI: 10.25136/2409-8647.2021.1.35316
- Цёхла С.Ю. Орлова Н.Н. Социально-экономический механизм повышения эффективности труда научно- педагогических работников в условиях цифровых трансформаций // Геополитика и экогеодинамика регионов. – 2022 – Том 8 (18) – Вып. 2. – с. 26–36
- Дозорцев О.Е., Старокожева В.П. Оплата труда работников научной сферы // Экономика труда. – 2021. – Том 8. – № 8. – С. 865–880. doi: 10.18334/et.8.8.112917

STIMULATING SCIENTIFIC AND INNOVATIVE DEVELOPMENT OF REGIONS IN CONDITIONS OF GEOPOLITICAL INSTABILITY

Bykova M.L.

Vladimir State University named after Alexander Grigoryevich and Nikolai Grigoryevich Stoletov

In modern conditions, the importance of scientific and innovative development of territories is to ensure the possibility of further socio-economic growth of the regions of the Russian Federation even in conditions of sanctions restrictions and geopolitical instability. Innovations are the drivers of territorial development, therefore, in modern conditions it is extremely important to choose such tools that would be effective for specific territories of the country. The variety of factors determining the specifics of the development of subjects determines the importance of analyzing the most effective tools for stimulating innovative growth. All of the above determines the relevance of the chosen research topic. The object of the work is the scientific and innovative development of the regions, and the subject is the tools for simulating it. The study analyzed the dependence of the results of innovative production on the amount of remuneration for researchers in the regions of the Central Federal District. Based on the results of calculating the Fischer F-criterion, the significance of the constructed econometric models was assessed and conclusions about the modeling results based on the calculation of the coefficient of determination were formulated. The regions of the Central Federal District were divided into 4 groups according to the level of dependence of innovative production on the amount of remuneration for scientific workers. The findings can be used by regional authorities in building strategies for innovative growth of territories based on wage management.

Keywords: scientific and innovative development, researchers, econometric modeling, regional development, remuneration, geopolitical instability.

References

1. Shuvalova Yu.A. Study of drivers of development of innovative potential of the region // *Colloquium-journal*. – 2022. – № 25 (18). – p.20–22
2. Artemova O.V. Uzhegov A.O. Innovative development of regions of the Ural macroregion // *Bulletin of the Nizhny Novgorod University named after N.I. Lobachevsky. Series: Social Sciences*. – 2023. – № 1 (69). – p.9–20
3. Sidorov A.A. Development of the service sector in the context of digital transformation of the national economy // *Theoretical and Applied Economics*. – 2021. – № 1. DOI: 10.25136/2409-8647.2021.1.35316
4. Tsyokhla S. Yu. Orlova N.N. Socio-economic mechanism for increasing the labor efficiency of scientific and pedagogical workers in the context of digital transformations // *Geopolitics and ecogeodynamics of regions*. – 2022 – Vol. 8 (18) – Issue. 2. – pp. 26–36
5. Dozortsev O.E., Starokozheva V.P. Remuneration of workers in the scientific sphere // *Labor Economics*. – 2021. – Vol. 8. – No. 8. – pp. 865–880. doi: 10.18334/et.8.8.112917

Роль Турции в осуществлении торговых операций Российской Федерации с третьими странами

Долгова Алёна Юрьевна,

кандидат экономических наук, преподаватель кафедры экономической теории Московского государственного института международных отношений (университет) МИД России
E-mail: dolgovaalena@gmail.com

Абдуллаева Севиндж Ильгаровна,

студент Московского государственного института международных отношений (университет) МИД России
E-mail: abdullaeva.sevindzh@list.ru

Статья анализирует роль Турции в осуществлении торговых операций России с третьими странами в условиях глобальной экономической трансформации, санкционного давления и геополитической нестабильности. Рассматриваются ключевые аспекты внешней торговли России, включая параллельный импорт и использование прокси-партнёров. В статье подчёркивается, что Турция, наряду с другими странами, сыграла важную роль в «очистке» российского экспорта, направленного на рынок стран ЕС и ОЭСР. Приводятся данные о росте поставок углеводородов и товаров, а также анализируется изменение торговых потоков в условиях санкций. В заключение делается прогноз относительно дальнейшей роли Турции во внешней торговле России, а также возможности изменений в мировой экономической политике, которые могут повлиять на эту ситуацию.

Ключевые слова: Турция, Российская Федерация, торговые операции, параллельный импорт, прокси-торговые партнёры, санкции.

Современные условия участия Российской Федерации в мировых рынках характеризуются следующими основными параметрами. Во-первых, положительное сальдо внешней торговли остаётся одним из ведущих факторов обеспечения макроэкономической устойчивости, поддержания курса национальной валюты, а доходы от экспорта продолжают играть ключевую роль в пополнении федерального бюджета страны [9]. Как показано на рисунке 1, для Российской экономики счет текущих операций стабильно является положительным с начала 2000-х гг. и темпы роста ВВП во многом следуют за динамикой счета текущих операций вплоть до начала 2020-х годов. При этом, ключевым рынком экспорта для углеводородов выступают страны Европейского союза (ЕС). Отсюда доступ на рынки этих стран российского экспорта в условиях актуальной модели экономического роста является залогом поддержания положительного сальдо счета текущих операций, доходов бюджета.



Рис. 1. Счет текущих операций Российской Федерации, млрд. долл. США [10]

Доступ на мировые рынки сбыта является условием роста российской экономики не только для крупных энергетических компаний и АПК. Как показывает обзор инновационного сектора Российской Федерации, по ряду товаров с высокой добавленной стоимостью национальные компании во многом ориентированы именно на экспорт, причем для ряда товарных позиций (мульти кристаллические брикеты, приборы логистической навигации, амфибии, медицинские газоанализаторы) — на экспорт в «недружественные» в современных условиях страны [2].

Во-вторых, российская экономика является экономикой открытого типа, интегрирована в глобальные цепочки создания стоимости, функционирование ряда отраслей экономики во многом зависит от сохранения встроенности страны в мировые цепи поставок комплектующих, оборудования, сырья, технологий. Как и любая экономика открытого типа, российская экономика в удовлетворе-

нии спроса по широкому спектру потребительских и промышленных товаров опирается на импорт. По оценкам экспертов ВШЭ, на рубеже 2020 г. промышленный комплекс страны зависел от импорта на 39%, ряд отраслей испытывали критическую зависимость от импорта [3]. Проведенный экспертами Банка России анализ показал зависимость от импорта в прямом импорте (который непосредственно участвует в производстве продукции конкретной отрасли), импорте конечного потребления. Отмечается, что в ряде отраслей доля импорта в промежуточных расходах действительно высока – например, в электронике. В случае прямого импорта «наибольшая зависимость наблюдается в отраслях автомобилестроения, электроники, производства резиновых и пластмассовых изделий» [4]. Для отрасли автомобилестроения косвенный импорт составляет более 10% стоимости конечной продукции, что, вероятно, отражает высокую долю сборочной деятельности для этой отрасли [4]. По расчетам Института аграрных исследований ВШЭ, к концу 2019 года уровень импортозависимости в секторе сельскохозяйственных биотехнологий составлял более 80% [4] в сегменте функциональных пищевых добавок [17], сохранялась зависимость от импорта генетического материала.

Сохранение данных параметров является, с одной стороны, условием поддержания экономического роста страны, с другой – иллюстрирует состав критически значимых угроз национальной экономической безопасности. Именно эти угрозы и были реализованы в 2022 г. на фоне беспрецедентного по масштабам введения санкций в отношении Российской Федерации со стороны большинства крупнейших экономик мира.

Учитывая безальтернативность сохранения связи с внешними рынками, прежде всего, товарными, как фактора роста экономики и обеспечения экономической безопасности, актуальным и важным для российской экономики становится использование практик параллельного импорта, торговых операций с привлечением третьих стран. Современный уровень интеграции российской экономики в мировые цепочки создания стоимости и товарно-денежные отношения является следствием двух взаимосвязанных процессов. На национальном уровне – использования абсолютных и относительных конкурентных преимуществ в качестве фактора позиционирования на мировых товарных рынках. Для российской экономики этими преимуществами в текущей модели экономического роста выступают размещение на территории государства значимых в международном масштабе объемов природных богатств, углеводородов, а также пригодных для развития агропромышленного комплекса (АПК) земель сельскохозяйственного назначения. На глобальном уровне фактором интеграции российской экономики в мировые цепочки создания стоимости и товарно-денежные отношения выступают процессы, формирующие явление глобализации. Движущими силами данных процессов стали:

1. развитие институциональной среды международной торговли на принципах неолиберальной экономической повестки (ГАТТ/ВТО) и закономерное снижение административных и тарифных барьеров;
2. становление мировой финансовой системы (МФС) и долларизация мировой экономики, международной торговли;
3. развитие инфраструктуры мировой торговли: глобальной транспортной системы и коридоров (ГТК, ГТС), SWIFT, систем обмена информацией;
4. интернационализация бизнеса посредством деятельности транснациональных корпораций (ТНК), формирование глобальных цепочек создания стоимости (ГЦСС).

Глобализация в форме интернационализации способствует развитию трансграничных отношений между странами и ведет к росту международного обмена и взаимозависимости [11]. Указанный рост можно иллюстрировать динамикой международного товарного экспорта (см. рис. 2) и движением капитала в форме прямых иностранных инвестиций. Несложно заметить, что с начала 2000-х гг. (к этому периоду уже были совершены значимые действия по формированию инфраструктуры международной торговли и снижению таможенных барьеров) в глобальной торговле наблюдается ускорение темпов роста. Как показано на рисунке 2, прирост мировой торговли на 5 трлн долл. США до начала 1990-х гг. занял порядка 20 лет, но впоследствии сопоставимое увеличение объемов мировой торговли требовало всё меньше времени. Подобная динамика отражает ускорение процессов обмена капиталом, товарами между национальными экономиками. По оценкам ВТО, в 2020–2023 гг. на долю промежуточных товаров приходится порядка 50% от мирового товарного экспорта [14]. Как следствие, в результате глобализации подавляющим большинством экономик выбрана модель роста, ориентированного на экспорт, а включенность в мировые рынки товаров и капитала стала условием долгосрочного развития. Период 1990 – начала 2010-х годов можно рассматривать как этап динамичного роста мировой экономики в условиях приоритета неолиберальной модели, сравнительно низкой конфликтности между ведущими центрами экономики и сохранением доминирования стран Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) как центров экспорта-импорта товаров и капитала. Во второй половине 2010-х гг. базовые параметры функционирования мировой экономики и мировых транспортных систем испытывают на себе влияние процессов трансформации (рис. 2).

На современном этапе своего развития транспортная система мира демонстрирует признаки накопления предпосылок трансформации под влиянием факторов политической и технологической природы, усиления геополитической конкуренции, инструментов протекционизма, перспективами перестроения существующей мир-системы

с ядром в лице «коллективного Запада» [6]. Подтверждением указанных трансформаций можно считать «торговую войну» США и Китая – крупнейших экономик мира. Этим были продемонстрированы риски низкой диверсификации внешнеэкономических связей стран с опорой на сложившиеся транспортные коридоры. Введение тарифных ограничений со стороны США фактически стало сигналом к пересмотру приоритета низких барьеров в торговле.

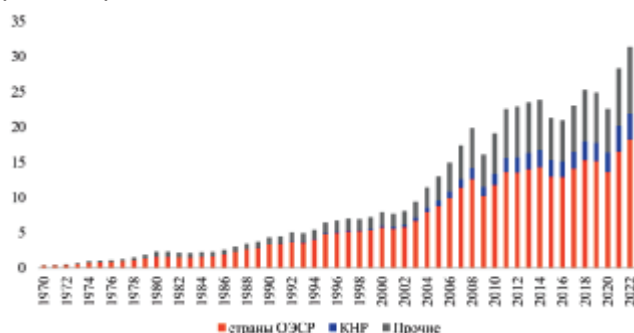


Рис. 2. Международная товарная торговля, трлн долл. США в текущих ценах [18]

Вторым подтверждением накопления предпосылок перестройки транспортной системы мира стала совокупность событий формата «черный лебедь», проиллюстрировавших риски «узких мест» в транспортной системе. Пандемия COVID-19 и авария контейнеровоза «Ever Given» («Эвер Гивен») в Суэцком канале проиллюстрировали разрушительный потенциал разрывов в функционировании мировой транспортной системы для национальных экономик.

Третьим фактором накопления предпосылок перестройки транспортной системы мира становится изменение геополитической картины мира во взаимосвязи экономики и политики на интенсивность и географию глобальной торговли. Частным проявлением трансформации становится использование доступа к элементам глобальных цепочек добавленной стоимости (ГЦДС, ГЦСС) и глобальных логистических сетей (ГЛС) в качестве инструмента политического давления в системе международных отношений, а также развитие конкурирующих ГЛС (Пояс и Путь, Северный морской путь и другие).

Возврат к практике санкционного давления между крупнейшими экономиками, тарифные барьеры, развитие альтернативных условному «Коллективному Западу» (с некоторым допущением – странам ОЭСР) блоков (БРИКС), проекты дедолларизации экономик – всё это отражает факторы, совокупное влияние которых с высокой вероятностью негативно скажется на условиях экономического роста экспортоориентированных экономик. Для Российской Федерации как интегрированного в ГЦСС субъекта международных отношений конфронтация с ведущими экономиками мира (и по совместительству – операторами ГЛС, странами базирования ведущих ТНК) инструментализация мировой логистики сопровождается рядом рисков, включая ограничение доступа к морским портам, отказ страховать рос-

сийские суда. С точки зрения включения в ГЦСС риски проявились в создании барьеров для расчетных операций (отключение банков от SWIFT), прямых запретах на поставку.

Следствием реализации указанной совокупности рисков в условиях выбранных страной модели ориентированного на экспорт экономического роста становятся:

1. инициативы в сфере импортозамещения;
2. диверсификация географической (магистральные газопроводы «Сила Сибири», проект «Ямал СПГ») и отраслевой структуры экспорта [7];
3. обход обусловленных санкциями барьеров для субъектов внешнеэкономической деятельности посредством параллельного импорта, процедур реэкспорта [5].

Последнее из приведенных направлений реагирования Российской Федерации как субъекта международных отношений на санкционные ограничения своим следствием имеет образование в системе внешнеэкономических связей Российской Федерации совокупности прокси-торговых партнеров. Под прокси-торговыми партнерам предлагается понимать экономики, посредством которых осуществляется обход двусторонних санкций России и политических оппонентов. Подобным прокси-партнерам характерны: сохранение доступа к ГЦСС / ГЛС, лояльный Российской Федерации политический режим, опыт бизнес-коммуникации. В число подобных стран входят государства СНГ, Центральной Азии, Китай, Турция. Признаки участия Турции в осуществлении торговых операций Российской Федерации с третьими странами аналогичны прочим прокси-партнерам:

1. кратный рост импорта в Россию в 2022–2024 гг. (к примеру, для Армении – более чем в 3 раза, для Кыргызстана – в 2,5 раза) практически в 2 раза при сопоставимом росте экспорта из третьих стран,
2. рост экспорта сырьевых товаров с последующим ростом их экспорта на целевые рынки Российской Федерации;
3. в основном – по неспецифическим ранее товарным группам (микроэлектроника, промышленное и производственное оборудование).

Роль Турции в осуществлении торговых операций Российской Федерации характеризуется рядом уникальных черт. В то время, как КНР замещает своей продукцией выбившую из российского рынка продукцию стран ОЭСР, страны Центральной Азии играют роль центра «очистки» от санкционных ограничений поступающего на российский рынок импорта, то Турция значимую роль играет в «очистке» российского экспорта, поступающего на рынок стран ОЭСР. Аналогичная роль прокси-торговых партнеров для российского ТЭК у Индии, ряда стран Южной Америки, Африки [1]. По оценкам экспертов Европейского совета ЕС, под санкциями в 2022–2023 гг. оказалось 49% экспорта в Россию и 58% импорта [13]. Прямой импорт российской нефти в ЕС был запрещен с февраля 2023 года,

в США – с марта 2022 г. Целью введения санкций, наряду с прочими, было «придание токсичности» [8] экспорту углеводородов как критически важному направлению внешней торговли страны с ожидаемыми впоследствии кризисом государственных финансов, ростом общественно-политической напряженности, сменой внешнеполитического курса. На практике за 2022–2024 гг. этого не произошло, во многом по причине практик параллельного импорта, экспорта. В таблице 1 представлена динамика объемов экспорта российских углеводородов в разрезе отдельных географических направлений за период 2021–2023 гг. Приведенные данные наглядно демонстрируют сокращение стоимостных объемов экспорта в направлении европейского рынка. В то же время, сопоставимого снижения суммарного объема поставок на мировые рынки критически важного для страны экспортируемого товара не произошло. Ведущая роль в сохранении условий взаимодействия компаний российского ТЭК с мировым рынком и отводятся прокси-торговым партнерам в лице Турции, Индии, «теневому флоту» нефтеналивных танкеров.

Таблица 1. Изменения в объемах поставки углеводородов на мировой рынок компаниями Российской Федерации, млрд долл. США [16]

Импортёры	2021	2022	2023	Абс. изменение 2023 г. к 2021 г.	Темп прироста, 2023 г. к 2021 г.
Китай	52,38	85,38	94,04	41,66	79,54%
Индия	4,67	33,97	58,73	54,06	1158,06%
Турция	14,29	41,80	30,10	15,80	110,57%
Венгрия	3,64	9,17	5,89	2,25	61,92%
Респ. Корея	13,22	11,16	5,50	– 7,72	–58,41%
Япония	8,70	10,25	5,03	– 3,67	–42,15%
Нидерланды	19,15	20,27	4,98	– 14,17	–74,00%
Испания	5,97	7,10	2,60	– 3,37	–56,47%
Чехия	5,28	10,11	2,52	– 2,75	–52,18%
Франция	9,64	14,32	2,35	– 7,28	–75,57%
Греция	4,33	8,97	2,18	– 2,15	–49,63%
Италия	17,03	24,53	1,76	– 15,27	–89,69%
Польша	10,58	10,32	1,27	– 9,31	–87,99%
Германия	17,79	23,04	1,13	– 16,66	–93,63%
Португалия	0,86	0,43	0,21	– 0,65	–75,82%
Румыния	4,70	5,00	0,17	– 4,53	–96,48%
Молдова	0,54	0,79	0,11	– 0,44	–80,67%
Финляндия	5,96	3,32	0,08	– 5,88	–98,61%
Литва	3,65	1,66	0,06	– 3,60	–98,47%
Великобритания	6,03	3,12	0,00	– 6,03	–99,98%
США	18,06	5,29	0,00	– 18,05	–100,00%

Окончание

Импортёры	2021	2022	2023	Абс. изменение 2023 г. к 2021 г.	Темп прироста, 2023 г. к 2021 г.
Справочно: страны ОЭСР	180,9	228,2	73,6	–107,3	–59,32%
Справочно: ЕС 28 (включая Великобританию)	133,45	170,02	36,05	–97,40	–72,99%
Всего	270,74	386,32	260,57	– 10,16	–3,75%

Источник: Рассчитано автором по: List of importing markets // Статистическая служба Всемирного торгового центра, 2024. Режим доступа: <https://www.intracen.org/resources/tools/trade-map> (дата обращения: 01.12.2024).

Данные таможенной статистики, характеризующие участие Турции в мировых рынках во многом подтверждают предположение о ее роли в качестве прокси для экспорта российской нефти (см. табл. 2).

Таблица 2. Изменения в объемах поставки углеводородов на мировой рынок компаниями Турции, млрд долл. США [16]

Импортёры	2021	2022	2023	Абс. изменение 2023 г. к 2021 г.	Темп прироста, 2023 г. к 2021 г.
Нидерланды	0,95	1,77	1,52	0,56	59,21%
Греция	0,73	0,45	1,51	0,78	106,89%
Кипр	0,40	1,00	1,08	0,68	170,68%
Италия	0,27	0,63	0,93	0,66	240,33%
Румыния	0,15	1,04	0,86	0,72	493,59%
Мальта	0,40	0,50	0,75	0,35	87,21%
Испания	0,23	0,64	0,74	0,52	225,43%
Швейцария	0,00	0,10	0,72	0,71	50194,03%
Германия	0,02	0,47	0,53	0,52	3279,19%
Великобритания	0,02	0,18	0,33	0,31	1277,73%
США	0,27	0,60	0,30	0,03	9,75%
Болгария	0,19	0,48	0,27	0,08	44,64%
Латвия	0,00	0,27	0,25	0,25	97784,31%
Франция	0,12	0,32	0,23	0,11	96,62%
Словения	0,17	0,14	0,22	0,05	32,04%
Марокко	0,02	0,10	0,16	0,14	858,24%
Молдова	0,00	0,16	0,13	0,13	2709,52%
Литва	0,00	0,05	0,07	0,07	3279,96%
Дания	0,01	0,02	0,04	0,03	316,83%
Ирландия	0,00	0,02	0,02	0,02	799,55%
Эстония	0,00	0,01	0,01	0,005	2507,50%

Импортёры	2021	2022	2023	Абс. изменение 2023 г. к 2021 г.	Темп прироста, 2023 г. к 2021 г.
Справочно: страны ОЭСР	180,9	228,2	73,6	-107,3	-59,32%
Справочно: ЕС 28 (включая Великобританию)	33,45	170,02	36,05	-97,40	-72,99%
Всего	8,52	16,37	16,39	7,87	92,44%

Источник: Рассчитано автором по: List of importing markets // Статистическая служба Всемирного торгового центра, 2024. Режим доступа: <https://www.intracen.org/resources/tools/trade-map> (дата обращения: 01.12.2024).

За 12 месяцев после введения запрета страны-члены ЕС импортировали более 5 млн тонн нефтепродуктов на сумму 3,1 млрд евро из турецких портов Джейхан, Мармара Эреглиси и Мерсин. За тот же период эти три порта, не имеющие собственных нефтеперерабатывающих мощностей, импортировали 86% нефтепродуктов в стоимостном выражении из России [12]. В первой половине 2024 года Турция превратилась из 14-го крупнейшего покупателя российской нефти до 2022 г. в третьего крупнейшего импортера. За тот же период три турецких нефтеперерабатывающих завода (НПЗ, STAR Refinery, Tupras Izmit Refinery, Tupras Aliaga Izmir Refinery) использовали импортируемую нефть на сумму 1,2 млрд евро для производства нефтепродуктов, которые затем импортируются странами G7+ [15]. Импорт нефтепродуктов с турецких НПЗ в страны ЕС остается самым высоким, но в первой половине 2024 года вторым по величине импортером нефтепродуктов с этих трех НПЗ стали США. За первые шесть месяцев 2024 года импорт США с этих НПЗ вырос на 35% в годовом исчислении, достигнув примерно 613 000 тонн, что уже превышает общий объем импорта нефтепродуктов с этих заводов в 2023 году. По оценкам CREA, 386 000 тонн импортированных нефтепродуктов в первой половине 2024 года были получены из российской нефти. Этот импорт состоит в основном из бензина.

Перспективы сложившейся ситуации во внешнеэкономическом секторе Российской Федерации и роль в нем Турции как прокси в осуществлении торговых операций с рынками ЕС/ОЭСР находятся под влиянием факторов как краткосрочного действия, так и системного. В краткосрочном плане ситуация может кардинальным образом измениться после вступления в должность Президента США Д. Трампа в 2025 г., следствиями чего называется снижение напряженности в отношениях с Россией, пересмотр санкций. В системном же плане тренды регионализации, деглобализации, дедолларизации, активно обсуждаемый конфликт стран коллективного «Юга» и «Севера» отражают потен-

циал влияния на российско-турецкий отношения прихода мировой транспортной и финансовой систем, мирового рынка к новым параметрам. В настоящее время, реализация Турцией роли прокси в осуществлении торговых операций Российской Федерации с третьими странами опирается на ситуативные решения, что негативно сказывается на качестве планирования бизнес-процессов, требует отказа от универсальных решений, адресного сопровождения сделок. С высокой вероятностью в горизонте 3–5 лет роль Турции сохранится, при условии сохранения санкционных ограничений на российский экспорт в страны ЕС / США.

Литература

- Брагинский О.Б. Развитие нефтегазохимической отрасли России в условиях ужесточения экономических санкций // Экономическая наука современной России. 2024. № 3 (106). С. 51–65.
- Жариков М.В. Почему государство отказывается в удовлетворении заявок на экспорт отдельных видов высокотехнологичной продукции // Управленческий учет. 2023. № 1. С. 188–194.
- Импортозамещение в российской экономике: вчера и завтра: аналитический доклад ВШЭ (2023 г.). Режим доступа: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/814560067.pdf> (дата обращения: 01.12.2024).
- Карпов Д. Оценка зависимости России от импорта промежуточной продукции: Серия докладов об экономических исследованиях № 106 / декабрь 2022 // Банк России. Режим доступа: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/144138/wp_106.pdf (дата обращения: 01.12.2024).
- Крыгина И.Е. Логистические маршруты параллельного импорта // Вектор экономики. 2023. № 1 (79).
- Семченков А.С., Несолена А.К. Транспортная политика РФ в контексте СВО // Вестник Российской нации. 2024. № 5 (98). С. 54–69.
- Чувычкина И.А. Адаптационный потенциал внешнеэкономической деятельности России // Экономические и социальные проблемы России. 2024. № 1 (57). С. 29–42.
- Юшков И.В. Трансформация российской нефтяной отрасли в 2022–2023 годах // Геоэкономика энергетики. 2024. Т. 25. № 1. С. 18–32.
- Краткая информация об исполнении федерального бюджета // Минфин России. [Электронный ресурс]. URL: <https://minfin.gov.ru/ru/statistics/fedbud> (дата обращения: 01.12.2024).
- Статистика внешнего сектора / Банк России [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/statistics/macro_itm/svs/ (дата обращения: 01.12.2024).
- Bamigboye M. Bamigboye, Mike, Effects of Globalization on International Relations (July 27, 2020). Режим доступа: <https://ssrn.com/abstract=3661156> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3661156> (дата обращения: 01.12.2024).

12. EU 'still buying Russian oil products' as Turkey becomes re-export hub // Global trade review, 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gtreview.com/news/europe/eu-still-buying-russian-oil-products-as-turkey-becomes-re-export-hub/> (дата обращения: 01.12.2024).
13. EU sanctions against Russia explained // European Council of the European Union. – 2023. – [Электронный ресурс]. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/sanctions/restrictive-measures-against-russia-over-ukraine/sanctions-against-russia-explained/> (дата обращения: 01.12.2024).
14. Exports of intermediate goods post sustained growth in second quarter of 2022 / Статистика Всемирной торговой организации. [Электронный ресурс]. URL: https://www.wto.org/english/news_e/news23_e/stat_01feb23_e.htm#:~:text=The%20share%20of%20IGs%20in,activity%20in%20global%20supply%20chains. (дата обращения: 01.12.2024).
15. G7+ imports EUR1.8 bn of Turkish oil products made from Russian crude // Centre for Research on Energy and Clean Air (CREA), 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://energyandcleanair.org/publication/sanctions-hypocrisy-g7-imports-eur-1-8-bn-of-turkish-oil-products-made-from-russian-crude/> (дата обращения: 01.12.2024).
16. List of importing markets // Статистическая служба Всемирного торгового центра, 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.intracen.org/resources/tools/trade-map> (дата обращения: 01.12.2024).
17. Orlova NV, Nikolaev DV (2022) Russian agricultural innovations prospects in the context of global challenges: Agriculture 4.0. Russian Journal of Economics 8(1): 29–48. <https://doi.org/10.32609/ruje.8.78430> (дата обращения: 01.12.2024).
18. World Bank national accounts data, and OECD National Accounts data files. [Электронный ресурс]. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.CD> (дата обращения: 01.12.2024).

THE ROLE OF TURKEY IN FACILITATING RUSSIA'S TRADE OPERATIONS WITH THIRD COUNTRIES

Dolgova A.Yu., Abdullaeva S.I.

Moscow State Institute of International Relations of the Ministry of Foreign Affairs of Russia

This article examines Turkey's role in the Russian Federation's trade operations with third countries in the context of global economic transformation, sanctions, and geopolitical instability. It highlights key aspects of Russia's foreign trade, including parallel imports and the use of proxy partners. The study emphasizes that Turkey, along with other countries, has played a significant role in "clearing" Russian exports directed to the EU and OECD markets. Data on the growth of hydrocarbon and goods supplies is presented, along with an analysis of changes in trade flows amid sanctions. In conclusion, the article forecasts the future role of Turkey in Russia's foreign trade and the potential impact of shifts in global economic policies on this situation.

Keywords: Turkey, Russian Federation, trade operations, parallel imports, proxy trade partners, sanctions.

References

1. Braginsky, O.B. Development of the oil and gas chemical industry in Russia under the conditions of tightening economic sanctions // Economic Science of Contemporary Russia. 2024. No. 3 (106). Pp. 51–65.
2. Zharikov, M.V. Why the state refuses to approve applications for the export of certain types of high-tech products // Managerial Accounting. 2023. No. 1. Pp. 188–194.
3. Import substitution in the Russian economy: yesterday and tomorrow: Analytical report of the Higher School of Economics (2023). Available at: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/814560067.pdf> (accessed: 01.12.2024).
4. Karpov, D. Assessment of Russia's dependence on the import of intermediate goods: Series of economic research reports No. 106 / December 2022 // Bank of Russia. Available at: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/144138/wp_106.pdf (accessed: 01.12.2024).
5. Krygina, I.E. Logistics routes of parallel imports // Vector of Economics. 2023. No. 1 (79).
6. Semchenkov, A.S., Nesolena, A.K. Transport policy of the Russian Federation in the context of the special military operation // Bulletin of the Russian Nation. 2024. No. 5 (98). Pp. 54–69.
7. Chuvychkina, I.A. Adaptation potential of Russia's foreign economic activity // Economic and Social Problems of Russia. 2024. No. 1 (57). Pp. 29–42.
8. Yushkov, I.V. Transformation of the Russian oil industry in 2022–2023 // Geo-Economics of Energy. 2024. Vol. 25. No. 1. Pp. 18–32.
9. Brief information on the execution of the federal budget // Ministry of Finance of Russia. [Electronic resource]. URL: <https://minfin.gov.ru/ru/statistics/fedbud> (accessed: 01.12.2024).
10. External sector statistics / Bank of Russia [Electronic resource]. URL: https://cbr.ru/statistics/macro_itm/svs/ (accessed: 01.12.2024).
11. Bamigboye, M. Effects of Globalization on International Relations (July 27, 2020). Available at: <https://ssrn.com/abstract=3661156> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3661156> (accessed: 01.12.2024).
12. EU 'still buying Russian oil products' as Turkey becomes re-export hub // Global Trade Review, 2024. [Electronic resource]. URL: <https://www.gtreview.com/news/europe/eu-still-buying-russian-oil-products-as-turkey-becomes-re-export-hub/> (accessed: 01.12.2024).
13. EU sanctions against Russia explained // European Council of the European Union. – 2023. – [Electronic resource]. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/sanctions/restrictive-measures-against-russia-over-ukraine/sanctions-against-russia-explained/> (accessed: 01.12.2024).
14. Exports of intermediate goods post sustained growth in the second quarter of 2022 / World Trade Organization Statistics. [Electronic resource]. URL: https://www.wto.org/english/news_e/news23_e/stat_01feb23_e.htm#:~:text=The share of IGs in,activity in global supply chains. (accessed: 01.12.2024).
15. G7+ imports EUR1.8 bn of Turkish oil products made from Russian crude // Centre for Research on Energy and Clean Air (CREA), 2024. [Electronic resource]. URL: <https://energyandcleanair.org/publication/sanctions-hypocrisy-g7-imports-eur-1-8-bn-of-turkish-oil-products-made-from-russian-crude/> (accessed: 01.12.2024).
16. List of importing markets // International Trade Centre Statistical Service, 2024. [Electronic resource]. URL: <https://www.intracen.org/resources/tools/trade-map> (accessed: 01.12.2024).
17. Orlova, N.V., Nikolaev, D.V. (2022). Russian agricultural innovations prospects in the context of global challenges: Agriculture 4.0. Russian Journal of Economics 8(1): 29–48. <https://doi.org/10.32609/ruje.8.78430> (accessed: 01.12.2024).
18. World Bank national accounts data, and OECD National Accounts data files. [Electronic resource]. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.CD> (accessed: 01.12.2024).

Жукевич Галина Владимировна,
д.э.н., профессор кафедры ЭТиУП, ОУП ВО «АТиСО»
E-mail: doptaganka@yandex.ru

Губайдуллин Руслан Малекович,
аспирант кафедры ЭТиУП, ОУП ВО «АТиСО»

В статье проанализированы основные ориентиры и факторы развития рынка труда под влиянием цифровой экономики. Некоторые исследователи, находясь в разных авторских коллективах, высказывают разные точки зрения по данному вопросу. Рынок труда в современном аспекте представляет собой механизм регулирования спроса на рабочую силу и его предложения, совокупность отношений, сформировавшихся между наемными рабочими и работодателями в связи с трудовыми условиями и наймом. Цель статьи – рассмотреть основные элементы механизма распределения и перераспределения рабочей силы по сферам и отраслям хозяйства, что дает возможность более глубоко исследовать основные понятия заданной темы.

Ключевые слова: рабочая сила, условия труда, факторы развития рынка труда, цифровая экономика, спрос, занятость, человеческий капитал.

Введение

Рынок труда в современных условиях представляет собой сложную многоуровневую систему, требующую комплексного анализа с различных аспектов. Рассмотрим основные подходы к классификации рынка труда и их взаимосвязь.

Как видно из рис. 1, каждый аспект рынка труда тесно связан с другими и влияет на общую систему его функционирования. В условиях цифровой трансформации эти связи становятся еще более важными, требуя комплексного подхода к регулированию и развитию рынка труда. Рассмотрим подробнее каждый аспект и его особенности в современных условиях.

Результаты исследования и их обсуждение

В современных условиях рынок труда характеризуется сложной структурой занятости населения, которая определяется международными стандартами классификации. Рассмотрим основные категории занятого населения и факторы, влияющие на спрос на рабочую силу.

Как видно из рис. 2, рынок труда представляет собой сложную систему взаимосвязанных категорий занятости, где каждая группа играет свою уникальную роль в экономике.

Рассмотрим подробнее каждую категорию и факторы, влияющие на спрос на рабочую силу.

Категории занятого населения

1. *Наемные работники:*
 - основная категория занятого населения;
 - включает как полную, так и частичную занятость;
 - чаще предпочитают дистанционную работу.
2. *Работодатели:*
 - предприниматели различных масштабов;
 - руководители организаций;
 - владельцы бизнеса, создающие рабочие места.
3. *Лица, работающие за свой счет:*
 - Самозанятые граждане;
 - фрилансеры и независимые подрядчики;
 - индивидуальные предприниматели.
4. *Члены производственных кооперативов:*
 - сельскохозяйственные кооперативы;
 - промышленные кооперативы;
 - служебные кооперативы.
5. *Помогающие члены семьи:*
 - участвуют в семейном бизнесе;
 - работают в сельском хозяйстве;
 - вкладывают труд в семейные предприятия.



Рис. 1. Аспекты рынка труда и их характеристики



Рис. 2. Структура занятости населения

6. Работники, не классифицируемые по статусу:

- сезонные работники;
- временные работники;
- новые формы занятости в цифровой экономике.

Необходимо также выделить факторы спроса на рабочую силу

1. Производительность труда:

- определяется квалификацией работников;
- влияет на эффективность производства;
- требует постоянного повышения квалификации.

2. Рыночная стоимость продукции:

- влияет на конкурентоспособность товаров;
- определяет спрос на рабочую силу;
- зависит от рыночных условий и конкуренции.

Рынок труда обеспечивает распределение и перераспределение экономически активного населения в связи со структурными изменениями в экономике, которая в последние несколько десятилетий (ушедшего 20 века и первых десятилетий 21 века) подвержена сильному влиянию цифровизации.

Можно выделить 9 научных школ, которые могут быть применены для изучения развития рынка труда в контексте цифровой экономики (рис. 3).

Цифровая экономика становится ключевым фактором развития современного общества. Рынок труда также подвергается сильному влиянию со стороны цифровой трансформации.

Отметим некоторые современные тенденции развития рынка труда.

В условиях цифровой трансформации рынок труда характеризуется следующими особенностями:

1. Изменение структуры занятости:

- рост сектора ИКТ (8,2 млн человек в ЕС);
- Увеличение гибких форм занятости;
- Развитие экономики совместного потребления.

2. Новые формы организации труда:

- дистанционная работа;
- гибкие графики;
- проектная занятость.

3. Трансформация условий труда:

- цифровая рабочая среда;

- новые требования к квалификации;
- потребность в постоянном обучении.



Рис. 3. Научные школы по изучению рынка труда

Примечание: составлено автором.

Такой подход к пониманию структуры рынка труда и факторов спроса на рабочую силу позволяет эффективно адаптироваться к вызовам цифровой эпохи и создавать условия для устойчивого развития всех участников трудовых отношений.

Выделим следующие положительные аспекты цифровой трансформации рынка труда.

1. «Увольняемые люди получают возможность поменять монотонную, физически трудную, а зачастую и вредную для здоровья работу на более увлекательную» [1].
2. Очевидно что цифровые платформы «помогают развивать дополнительные навыки и повышать квалификацию, в особенности людям, которые раньше не имели таких возможностей в силу социальных или географических ограничений» [2].
3. Анализ показал, что «росту on-demand занятости в значительной степени способствовали именно ЦТ (цифровые технологии), и массовое распространение различных интернет бирж труда и специализированных онлайн-платформ по поиску временной работы (например, Upwork и Amazon Mechanical Turk (AMT))» [3].
4. Эксперты группы Digital McKinsey указывают на то, что «если такие профессии, как программист и разработчик баз данных, стали популярными довольно давно, то специализация на анализе больших массивов данных и защите частных данных, цифровой маркетинг и продвижение в социальных сетях, профессия блогера и другие специальности набрали широкую популярность лишь в последние годы» [4].
5. «Работа по профессиям, которые не могут быть «оцифрованы» – это реальный шанс избежать рисков безработицы в связи с развитием ИКТ» [5].
6. «Влияние цифровой экономики – в уменьшении количества работающих непосредственно в производстве и увеличении числа работников сферы услуг и менеджмента» [6].

Необходимо выделить так же и следующие негативные последствия.

1. «В результате главными выгодоприобретателями четвертой промышленной революции являются поставщики интеллектуального или физического капитала – изобретатели, инве-

сторы, акционеры, что объясняет растущий разрыв в благосостоянии между теми, кто живет результатами собственного труда, и теми, кто владеет капиталом» [7].

2. «Под угрозой упразднения многие интеллектуальные, когнитивные и аналитические работы, связанные с выполнением рутинных стандартных операций, в частности на транспорте, в офисах и в сфере услуг» [8]. К 2036 г. во всем мире произойдет почти 50% автоматизация производственных процессов что «приведет к значительному высвобождению персонала, сокращению количества рабочих мест, требующих средней квалификации, и увеличению разницы в уровнях оплаты труда» [9].
3. «Рост безработицы за счет потери работы людьми низшей и средней квалификации, приводящий к росту социальной напряженности на рынке труда» [10].
4. «По прогнозам, отдельные профессии прекратят существование со скоростью как минимум от 1 до 3 профессий ежегодно. Указанный процесс со временем будет прогрессировать» [11].
5. «Обладатели дефицитного интеллектуального капитала, наоборот, обретут новые преимущества, в том числе и в оплате труда» [12].
6. «Усиление гендерного неравенства рабочей силы связывается с новым характером занимаемых профессиональных позиций: ожидается, что на три потерянных мужских рабочих места будет появляться одно новое, тогда как у женщин одна новая позиция будет заменять пять потерянных ими рабочих мест» [12, 13].

Таким образом, цифровая экономика по отношению к рынку труда – это «новая «экономика по требованию», где поставщики труда больше не являются сотрудниками в традиционном смысле, а скорее могут считаться независимыми исполнителями конкретных заданий» [14–16].

Для эффективного развития рынка труда в условиях цифровой трансформации необходимо следующее.

1. **Создание комплексной системы регулирования:**
 - разработка новых правовых норм;
 - внедрение цифровых инструментов управления;
 - формирование механизмов защиты прав всех участников.
2. **Развитие инфраструктуры:**
 - цифровые платформы трудоустройства;
 - системы дистанционного обучения;
 - инструменты мониторинга и анализа.
3. **Поддержка работников:**
 - программы переподготовки;
 - консультационные услуги;
 - социальная защита в цифровой экономике.

Заключение

На основании проведенного исследования, можно констатировать следующее.

Во-первых, следует понимать, что существование общества зависит от вполне материальных

вещей. Каждому человеку необходимо ежедневно питаться, одеваться и обладать какими-то жилищными условиями, т.е. производство указанных основных условий поддержания жизни виртуально выполнить невозможно. Поэтому необходимый объем подобных работ будет осуществляться традиционным способом, который в настоящее время является основным.

Во-вторых, ориентируясь на цифровую экономику, следует учитывать объективные экономические законы, которые определяют концентрацию капитала, постоянный поиск эффективных решений в конкурентной борьбе, что, естественно, приводит к крупному машинному производству, а значит, опять к большим коллективам, к традиционному планированию и управлению, что исключает тотальность цифровой экономики.

В результате исследования выделены основные факторы развития рынка труда под влиянием цифровой экономики: умение, распространенность, доступность, надежность, скорость, удобство. Такой комплексный подход к пониманию и развитию рынка труда позволит эффективно адаптироваться к вызовам цифровой эпохи и создавать условия для устойчивого развития всех участников трудовых отношений.

Литература

1. Рабочие места для людей и роботов, BCG Review, октябрь 2015 г. [Электронный ресурс]. – URL: http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Review-October-2015_tcm26-157061.pdf
2. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации». Утверждена Распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 г. № 1632-р. [Электронный ресурс]. – URL: <http://ac.gov.ru/files/content/14091/1632-r-pdf.pdf>
3. Доклад «Цифровая экономика: глобальные тренды и практика российского бизнеса». [Электронный ресурс]. – URL: https://imi.hse.ru/data/2017/10/06/1159517769/!_Цифровая%20экономика%20-%20глобальные%20тренды%20и%20практика%20российского%20бизнеса.pdf
4. Цифровая Россия: новая реальность, 2017, с. 57.
5. Локтюхина Н.В., Новикова И.В. Регулирование рынка труда и занятости населения в условиях развития информационно-коммуникационных технологий // Уровень жизни населения регионов России. № 1 (203). 2017. С. 40–49.
6. Свистунов В. М., Лобачев В.В. Трудовые отношения в условиях цифровизации экономики // Управление. 2017. № 4(18). С. 29–33.
7. Шваб К. Четвертая промышленная революция. М.: Эксмо, 2016.
8. Сандрин Кергроуч. Индустрия 4.0: новые вызовы и возможности для рынка труда // ФОР-САЙТ. 2017. Т. 11. № 4. С. 6–8.
9. Цифровая Россия: новая реальность. 2017. С. 9.
10. Bataev A.V. Digital transformation of the financial sector in Russia and the world / A.V. Bataev, A.A. Gorovoy, A. Mottaeva // Proceedings of

the 32nd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2018 – Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management from Regional expansion to Global Growth: 32, Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management from Regional Expansion to Global Growth, Seville, 15–16 ноября 2018 года. – Seville, 2018. – P. 102–114. – EDN WUJNMV.

11. Урунов А.А., Родина И.Б. Влияние искусственного интеллекта и интернет-технологий на национальный рынок труда // Фундаментальные исследования. 2018. № 1. С. 138–142.
12. Сизова И.Л., Хусьянов Т.М. Труд и занятость в цифровой экономике: проблемы российского рынка труда // Вестн. СПбГУ. Социология. 2017. Т. 10. Вып. 4. С. 376–396.
13. Моттаева А.Б. Базовые теоретические подходы к определению предпринимательства и предпринимательской сферы / А.Б. Моттаева // Нефть, газ и бизнес. – 2011. – № 5. – С. 22–28. – EDN OHGCIR.
14. Шваб К. Четвертая промышленная революция. М.: Эксмо, 2016.
15. Зубарев А.Е. Цифровая экономика как форма проявления закономерностей развития новой экономики // Экономика и управление народным хозяйством. Вестн. ТОГУ. 2017. № 4(47). С. 177–184.
16. Моттаева А.Б. Инновационный потенциал региона и условия обеспечения хозяйствующим субъектам региона условий для снижения предпринимательских рисков / А.Б. Моттаева // Правовое поле современной экономики. – 2011. – № 3. – С. 72–74. – EDN SVJTYN.

LABOR MARKET DEVELOPMENT FACTORS INFLUENCED BY THE DIGITAL ECONOMY

Zhukevich G.V., Gubaidullin R.M.
OUP VO "ATISO"

The article analyzes the main guidelines and factors of labor market development under the influence of the digital economy. Some researchers, being in different author groups, express different points of view on this issue. The labor market in its modern aspect is a mechanism for regulating the demand for labor and its supply, a set of relations formed between employees and employers in connection with working conditions and employment. The purpose of the article is to consider the main elements of the mechanism of distribution and redistribution of labor by spheres and branches of the economy, which makes it possible to explore the basic concepts of the topic in more depth.

Keywords: labor force, working conditions, labor market development factors, digital economy, demand, employment, human capital.

References

1. Workplaces for humans and robots, BCG Review, October 2015 [Electronic resource]. – URL: http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Review-October-2015_tcm26-157061.pdf
2. The program "Digital Economy of the Russian Federation". Approved by the Decree of the Government of the Russian Federation dated July 28, 2017. No. 1632-R. [Electronic resource]: <http://ac.gov.ru/files/content/14091/1632-r-pdf.pdf>
3. Report "Digital Economy: Global trends and Russian business practices". [electronic resource]. – URL: <https://imi.hse.ru/data/>

ta/2017/10/06/1159517769/! Digital%20economics%20-%20global%20trends%20and%20practices%20russian%20business.pdf

4. Digital Russia: new reality, 2017, p. 57.
5. Loktyukhina N.V., Novikova I.V. Regulation of the labor market and employment of the population in the context of the development of information and communication technologies // Standard of living of the population of the regions of Russia, № . 1 (203), 2017, pp. 40–49.
6. Svistunov V. M., Lobachev V.V. Labor relations in the context of digitalization of the economy // Management. 2017. No. 4(18). pp. 29–33.
7. Shvab K. The Fourth Industrial Revolution. Moscow: Eksmo, 2016.
8. Sandrine Kergrouch. Industry 4.0: new challenges and opportunities for the labor market // FORESIGHT. 2017. Vol. 11. No. 4. pp. 6–8.
9. Digital Russia: New Reality, 2017, pp. 9.
10. Bataev A.V. Digital transformation of the financial sector in Russia and the world / A.V. Bataev, A.A. Gorovoy, A. Mottaeva // Proceedings of the 32nd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2018 – Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management from Regional expansion to Global Growth: 32, Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management from Regional Expansion to Global Growth, Seville, 15–16 ноября 2018 года. – Seville, 2018. – P. 102–114. – EDN WUJNMV.
11. Urunov A.A., Rodina I.B. The influence of artificial intelligence and Internet technologies on the national labor market // Fundamental research. 2018. No. 1. pp. 138–142.
12. Sizova I.L., Khushayinov T.M. Labor and employment in the digital economy: problems of the Russian labor market // Vestn. St. Petersburg State University. Sociology. 2017. Vol. 10. Issue 4. pp. 376–396.
13. Mottaeva A.B. Basic theoretical approaches to the definition of entrepreneurship and the entrepreneurial sphere / A.B. Mottaeva // Oil, gas and business. – 2011. – № 5. – pp. 22–28. – EDN OHGCIR.
14. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Moscow: Eksmo, 2016.
15. Zubarev A.E. Digital economy as a form of manifestation of patterns of development of the new economy // Economics and management of the national economy. Vestn. TOGU, 2017, No. 4(47), pp. 177–184.
16. Mottaeva A.B. The innovative potential of the region and the conditions for providing economic entities of the region with conditions for reducing entrepreneurial risks / A.B. Mottaeva // The legal framework of the modern economy. – 2011. – No. 3. – pp. 72–74. – EDN SVJTYN.

Исследование механизмов привлечения инвестиций в золотодобывающие компании в России

Зворыкина Юлия Викторовна,

доктор экономических наук, профессор, Московский государственный институт международных отношений (Университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации, Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации
E-mail: kpss2008@mail.ru

Савченко Вероника Сергеевна,

аспирант, Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации.
E-mail: savchenko.vs@mail.ru

Статья посвящена анализу ключевых источников финансирования золотодобывающих компаний в России и мире. В статье рассмотрены особенности заемного финансирования, финансирования юниорных геологоразведочных компаний, а также альтернативные механизмы финансирования. Проанализирована роль геологоразведочных работ в обеспечении инвестиционной привлекательности золотодобывающих проектов, а также оценен вклад юниорных компаний в развитии минерально-сырьевой базы России. Авторами предложено создание юниорной биржи и специализированного фонда для роста объема инвестиций в отрасль. Авторами также дана оценка таким механизмам, как токенизация золотодобычных проектов и стриминговых контрактов и сделаны выводы об их ограниченной применимости в текущих геополитических условиях.

Ключевые слова: инвестиции, золотодобыча, финансирование, юниоры.

Несмотря на техническое многообразие средств финансирования на российском рынке, российские золотодобывающие компании все еще достаточно консервативны в выборе источников капитала. Несмотря на высокую ключевую ставку, лидером остается банковское кредитование.

Так, объемы рынка корпоративного кредитования составляют порядка 83 трлн рублей, рынка корпоративных облигаций – 23 трлн рублей, а ежедневный объем торгов акциями – всего лишь 0,6 трлн рублей¹.

Проанализируем механизмы привлечения капитала на инвестиционные проекты золотодобывающих компаний, а также рассмотрим их ключевые особенности.

Несмотря на высокую ключевую ставку Центрального Банка России в 2024 году в размере 21% на конец года, корпоративное кредитование росло высокими темпами и остается самым распространенным механизмом финансирования в отрасли. Так, например, за 9 месяцев 2024 года объемы корпоративного кредитования выросли на 14,5% до 84,2 трлн рублей. Аналогичный показатель в 2023 году был 13,5%, а в 2022 году – и вовсе 5,8%².

Для сравнения средняя ключевая ставка в 2024 году была 17,8%, в среднем по 2023 году – 10,4%, а этот же показатель в 2022 году – 11%³.

Инвестиционные аналитики объясняют рост интереса компаний к банковскому кредиту резким изменением стратегических приоритетов и продолжающимся ростом биржевых цен на золото. С 2022 года у компаний остро встал вопрос импортозамещения ключевых технологий, некоторые из которых на тот момент еще не имели аналогов на российском рынке.

Кроме того, логистические сложности, переоснащения производства, технологические и корпоративные трансформации, попадание в санкционные списки также становятся причинами появления непрогнозируемых расходов, которые часто требуют достаточно срочного реагирования.

¹ Статистические показатели банковского сектора Российской Федерации / [Электронный ресурс] // Банк России: [сайт]. – URL: https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/review/ (дата обращения: 23.03.2025).

² Там же.

³ Ключевая ставка Банка России и инфляция / [Электронный ресурс] // Банк России: [сайт]. – URL: <https://www.cbr.ru/statistics/ddkp/inf/?UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.From=01.01.2021&UniDbQuery.To=24.01.2025> (дата обращения: 23.03.2025).

Несмотря на то, что Банк России пытается снизить перегрев рынка корпоративного кредитования, именно этот способ привлечения средств остается наиболее предпочитаемым среди компаний для освоения новых проектов из-за его понятного процесса, а также, при положительном решении кредитного комитета банка, предсказуемом выполнении всех условий.

Инвестиционные затраты проекта на освоение месторождения золота могут в среднем составлять 300–400 млрд рублей¹, в которые включаются детальная геологоразведка и переход к промышленной добыче. Этот объем средств обычно соответствует среднему месторождению, например, как Маломыжское, где присутствует не только золото в объеме около 278 тонн, но дополнительно и 5 млн тонн меди².

Бюджет более мелких проектов в среднем составляет от 20 до 100 млрд рублей, в зависимости от сложности. Так, например, для освоения месторождения Совиное, которое принадлежит Росатому, и запасы которого составляют порядка 100 тонн, потребуется, по оценкам компании и аналитиков 20–30 млрд рублей³, а для освоения месторождения Павлик, с запасами около 200 тонн золота⁴ потребовалось порядка 35 млрд рублей⁵.

Для выпуска облигаций на такие суммы компания должна обеспечить раскрытие отчетности как по стандартам РСБУ, так и по стандартам МСФО, а также публиковать годовые отчеты и стратегические планы развития компании, что весьма затратно для подготовки. Однако даже несмотря на готовность компаний к раскрытию, облигационный рынок не сможет предоставить такой объем для финансирования проекта: объем облигационного рынка России составляет порядка 16 млрд рублей⁶.

Кроме того, для всех источников финансирования, в том числе кредитования, выпуска облигаций и акций, потребуется проведение независимой оценки и экспертизы объекта финансирования.

¹ В строительство ГОКа на Малмыжском месторождении вложили 245 млрд рублей / Чекунов А.О. [Электронный ресурс] // ТАСС: [сайт]. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/21193237> (дата обращения: 23.03.2025).

² Инвестиции в Малмыжский ГОК достигли 245 млрд рублей / [Электронный ресурс] // Добывающая промышленность: [сайт]. – URL: <https://dpprom.online/processing/investitsii-v-malmyzhskij-gok-dostigli-245-blrd-rublej/> (дата обращения: 23.03.2025).

³ Милькин В. «Росатом» открыл на Чукотке крупнейшие с 1991 года в России запасы золота / Милкин В. [Электронный ресурс] // Ведомости: [сайт]. – URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2024/01/12/1014823-rosatom-otkryl-zolota> (дата обращения: 23.03.2025).

⁴ «Павлик» в I квартале 2021 г. незначительно нарастил производство в Магаданской области / [Электронный ресурс] // Роснедра: [сайт]. – URL: https://rosnedra.gov.ru/press/news/pavlik_v_i_kvartale_2021_g_neznachitelno_narastil_proizvodstvo_v_magadanskoy_oblasti/ (дата обращения: 23.03.2025).

⁵ Инвестиции в «Павлик-2» выросли до 35 млрд рублей / [Электронный ресурс] // Вестник золотопромышленника: [сайт]. – URL: <https://gold.1prime.ru/news/20220902/466324.html> (дата обращения: 23.03.2025).

⁶ Бюллетень долгового рынка / [Электронный ресурс] // АКРА: [сайт]. – URL: <https://www.acra-ratings.ru/research/2790/> (дата обращения: 23.03.2025).

Для этого к процессу оценки будут привлекаться независимые технические консультанты, которые проведут обследование запасов, технологии, а также возможных технологических результатов проекта. Кроме того, потребуется и привлечение независимых финансовых команд, которые проведут оценку конъюнктурных условий работы объекта, а также проанализируют финансовое состояние самой компании с учетом изменения денежных потоков, расчета налоговых частей и т.д. Подготовка всех этих документов и прохождение этапов для выхода к собственному процессу финансирования может занимать около полугода и стоить порядка 10–20 млн рублей.

Ранее крупные корпоративные кредиты выдавались на синдицированных условиях, где банк сам привлекал иностранные займы в разных валютах, тем самым мог предоставить очень комфортную ставку для бизнеса. Однако с 2022 года для большинства крупных банков, которые в основном и финансированию проекты по добыче, такая возможность стала ограничена.

Кроме того, для самих российских золотодобытчиков также стали ограничены рынки иностранного капитала после ввода санкций, как против отдельных компаний, например, так и с учетом запрета на финансирование российских компаний банками США и ЕС.

Другим перспективным источником становится в современных условиях выпуск облигаций. Механизм облигационных займов после 2022 года переживает ренессанс: для инвесторов стало затруднительно выходить на международные рынки, а облигации, которые обращаются на внутреннем рынке, в основном предоставляют более высокий доход, чем банковские депозиты. Так, купонный доход колеблется от 15,3% до 23% в зависимости от кредитного рейтинга эмитента ценных бумаг⁷.

Для самих компаний облигационные займы также обладают рядом преимуществ. Так, они не требуют залога, который будет необходим при банковском кредитовании. Плюс к тому, полученные деньги компания может потратить не на строго выделенные проекты, например, освоение конкретного месторождения, а на обновление техники на нескольких существующих проектах или другие ремонты.

Единственным минусом может стать стоимость выхода на биржевой рынок, а также сроки подготовки к размещению. Так, подготовка к первому размещению обычно занимает не менее полугода.

Кроме того, компании потребуется раскрыть отчетность за последние три года по стандартам МСФО, провести аудит отчетности, а также ввести обязательные собрания правления и отчетность по их решениям, которую также потребуется опубликовать для потенциальных инвесторов.

Компании также потребуется помощь консультантов, которые оценят перспективы размещения бондов компании, объем средств, которые компания сможет привлечь, а также ее перспективные

⁷ Там же.

риски и возможности при погашении купонов. Сами облигации могут выпускаться на срок от нескольких месяцев до 5, реже 10 лет. За этот период рыночные и макроэкономические условия могут существенно поменяться.

При этом второе размещение облигаций может пройти уже гораздо быстрее, оно может занять порядка недели.

Новым трендом в 2023 году стало размещение «золотых» облигаций, а именно ценных бумаг, стоимость которых обеспечена золотом. Компанией, первой вышедшей в этот сегмент, стал золотодобытчик Селигдар. Стоимость каждой облигации составила 1 грамм золота, купонный доход – 5,5%, срок обращения – 6,23 года, выплата купонного процента производится каждые 91 день¹.

Хотя банки предупреждают всех инвесторов, что на данный момент практически нет никаких рисков, и доходность по таким ценным бумагам высокая, высокие риски принимает на себя сам эмитент.

Стоимость золотой облигации рассчитывается от стоимости золота на российском рынке, для последнего величина калькулируется Центробанком на основе мировых биржевых цен на золото в пересчете на российские рубли. Поэтому в золотой облигации учитывается два риска: нестабильность мировой экономики, на которую цена золота реагирует очень остро, а также курс рубля к доллару.

Для инвестора единственным риском при покупке таких облигаций может стать падение стоимости золота и укрепление рубля. Для компании – риск увеличения выплат по купонам при росте цен на золото. Например, в середине 2023 года стоимость 1 грамма золота составляла порядка 5000 рублей, а на начало 2025 года 1 грамм золота в России стоил 8600 рублей, то есть цена возврата для компании с момента выпуска выросла на 70%.

По итогам 9 месяцев 2024 года, несмотря на благоприятную рыночную конъюнктуру, компания увеличила убыток до 10,1 млрд рублей с 8,9 млрд за аналогичный период предшествующего года.

На текущий момент, доля облигаций в золоте в общем объеме займов составляет 70% или 56 млрд рублей, это значит, что рост золота на 10% и ослабление рубля на 10% приводят к отрицательной переоценке суммарно на 14,5 млрд рублей в год с учетом процентов².

¹ «Золотые» облигации Селигдара: что это такое и как они работают / [Электронный ресурс] // Газпромбанк Инвестиции: [сайт]. – URL: <https://gazprombank.investments/blog/bonds/zolotyie-obligacii/> (дата обращения: 23.03.2025).

² Литвинов В. Золотой убыток «Селигдара» / Литвинов В. [Электронный ресурс] // ФИНАМ: [сайт]. – URL: <https://www.finam.ru/publications/item/zolotoy-ubytok-seligdara-20241225-1130/#:~:text=%D0%9F%D0%B5%D1%80%D0%B2%D1%8B%D1%85%D0%B%D1%8B%D0%B0%D0%B7%D0%B1%D0%B8%D1%80%D0%B0%D0%B5%D0%BC%D0%B1%80%D0%B5%D0%B3%D1%83%D0%B%D1%8F%D1%80%D0%BD%D0%BE,9%20%D0%BC%D0%B%D1%80%D0%B4%20%D1%83%D0%B1%D1%8B%D1%82%D0%BA%D0%B0%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BC%20%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%B5%D0%B5.> (дата обращения: 23.03.2025).

В итоге риски применения такого инструмента для самого эмитента появляются при резких колебаниях стоимости золота. Так, при росте цены на золото долг компании увеличивается за счет того, что долговые обязательства переоцениваются в соответствии с актуальной стоимостью заемного металла, соответственно увеличивается и величина выплачиваемого купона. При снижении стоимости золота и высокой долговой нагрузке эмитента появляется риск выхода из актива инвесторов и необходимости срочного погашения облигаций из малого количества наличных средств.

IPO, или первичное публичное предложение акций компаний, с 2022 года стало очень популярным у компаний всех отраслей. Однако в сегменте золотодобывающих компаний сейчас идет несколько иная тенденция – делистинг с бирж. С 2020 года только одна компания золотодобывающая компания все-таки вышла на IPO – это Южуралзолото в 2023 году.

В целом, выход компании на рынок акций – один из эффективных инструментов для привлечения средств в бизнес, а также увеличения ее рыночной стоимости и повышения репутации перед банками.

Конечно, выход на биржевой рынок предполагает достаточно долгий период подготовки. Например, компании также требуется раскрывать свою отчетность публично по стандартам в том числе МСФО, публиковать годовые отчеты и раскрывать свою стратегическую политику и управление.

При выходе компании на рынок акций важно определиться, куда будут направлены вырученные от продажи части компании деньги. Есть два варианта: cash-in и cash-out. Первый предполагает, что привлеченные средства остаются в компании и могут быть направлены на инвестиционные проекты и развитие самой компании. Второй – деньги уходят акционерам, сам бизнес от этого размещения ничего не получает. Многие добывающие компании преимущественно размещаются по схеме cash-in, что позволяет им направить вырученные средства для модернизации производственных мощностей и на развитие проектов.

После этого компании потребуется помощь консультантов, которые помогут оценить оптимальную долю акций, которые уйдут на свободное обращение (free-float), а также правильно подобрать момент для выхода на рынок.

Здесь очень важно оценить стадию роста самой компании. Аналитики рекомендуют осуществлять эмиссию, когда компания находится на переходной ступени от роста к зрелости. На этом моменте компания уже зарекомендовала себя на рынке, у нее есть якорные заказчики, понимание дальнейшей стратегии, и при этом у нее все еще остается высоким потенциал к дальнейшему росту.

Также необходимо выбрать конъюнктурный момент для выхода на биржу. Например, в период 2018–2019 год ни одна компания из России не провела размещение акций. Рынок на тот момент находился в затишье: все фондовые индексы не демонстрировали существенного роста. Период пан-

демии привнес встряску на рынок, зато с 2021 года, когда все индексы и цены на сырье стали расти, аналитики заговорили о более перспективном моменте для инвесторов. Именно по этой причине с 2021 года в России происходит бум IPO.

Однако этот бум не относится к золотодобывающим компаниям. Само золото – очень специфический актив. Несмотря на то, что половина производимого золота потребляется реальным сектором экономики (ювелирная отрасль, промышленность, медицина), стоимость золота очень чувствительна к макроэкономической ситуации, а значит динамике курса доллара, инфляции, и политике центральных банков. Весь этот комплекс факторов в итоге отражается на стоимости золотодобывающих компаний.

Именно поэтому до 2023 года, когда цены на золото стали резко расти, золотодобывающие компании отказывались от первичного размещения. Например, компания GV Gold несколько раз собиралась провести эмиссию и в 2021 году, когда уже начала собирать заявки инвесторов, в итоге отложила выход на Московскую биржу из-за повышенной волатильности¹.

На иностранных биржах российские компании присутствовали в двух вариантах: это непосредственно само IPO и размещение депозитарных расписок.

Непосредственно IPO проводили такие компании как Petropavlovsk, Polymetal на Лондонской бирже. Компания Nordgold и Полюс размещали депозитарные расписки на акции, обращающиеся на Московской бирже.

После введения санкций в 2023 году, Полюс провел делистинг депозитарных расписок с лондонской биржи. Nordgold ушла намного раньше, в 2018 году, поскольку рыночная оценка стоимости компании не соответствовала ожиданиям акционеров².

Наиболее сложные случаи, связанные с делистингом, произошли у компаний Petropavlovsk, Polymetal из-за ограничения операций их юридический лиц, зарегистрированных в Великобритании, с российскими контрагентами^{3,4}.

Наиболее успешный опыт размещения был за последние несколько лет только у Южуралзолота. Первичное размещение позволило привлечь 7 млрд рублей в компанию⁵.

¹ Золотодобытчик «Высочайший» отложил проведение IPO / [Электронный ресурс] // ТАСС: [сайт]. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/11020671> (дата обращения: 23.03.2025).

² Nordgold уходит с LSE, выкупит у миноритариев GDR по \$3,45 за ценную бумагу / [Электронный ресурс] // ТАСС: [сайт]. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/4008574> (дата обращения: 23.03.2025).

³ Рузлева Е. Золотой нестандарт: как миноритарии Petropavlovsk пытаются вернуть потерянные деньги / Рузлева Е. [Электронный ресурс] // Forbes: [сайт]. – URL: <https://www.forbes.ru/investicii/505513-zolotoj-nestandard-kak-minoritarii-petropavlovsk-putautsa-vernut-poterannye-den-gi> (дата обращения: 23.03.2025).

⁴ Анисимова Н. Polymetal подал заявку на делистинг с Мосбиржи / Анисимова Н. [Электронный ресурс] // РБК: [сайт]. – URL: <https://www.rbc.ru/business/25/06/2024/667a597a9a7947925f51918c> (дата обращения: 23.03.2025).

⁵ Батыров Т. «Южуралзолото» привлекла 7 млрд рублей в ходе IPO / Батыров Т. [Электронный ресурс] // Forbes: [сайт]. – URL: <https://www.forbes.ru/investicii/500923-uzuralzoloto-privlekla-7-mlrd-rublej-v-hode-ipo> (дата обращения: 23.03.2025).

Важно выделить такой механизм как акселераторы для юниорных компаний. Идея формирования рынка капитала для юниорных компаний разрабатывалась еще с 2017–2018 годов. Дело в том, что юниорные компании должны иметь на счетах собственные средства, позволяющие выполнить проект поисковых и оценочных работ. Однако из-за специфики деятельности геологоразведочного юниорного бизнеса, которая характеризуется малой достоверностью исходной информации, планы по исследованию участка могут существенно корректироваться по мере выполнения геологоразведочных работ, а значит и меняться бюджет проекта. Для юниорных компаний банковское кредитование недоступно, поскольку компания не имеет в собственности предмета залога. Поисковая лицензия не может выступить предметом залога для банковского проектного кредитования.

Выход на биржу для таких компаний также закрыт. На момент работы у юниоров есть только изученность прогнозных ресурсов, а для выхода на существующие биржевые механизмы требуется подтверждение запасов категории C1 или C2.

Поиск инвестора – по сути это поиск будущего покупателя, который готов вложиться в рискованный проект еще до полного понимания, что на этом участке возможно обнаружение месторождения промышленной значимости, которое будет подходить инвестору по технологиям добычи и обогащения. В периоды, когда стоимость золота находится на уровне не выше 1500 долларов за тройскую унцию, инвесторы очень избирательно относятся к проектам, поскольку небольшое увеличение затрат на извлечение может привести к значительному сокращению прибыли на потенциальном месторождении.

Большую роль в определении инвестиционных перспектив отрасли играет геологоразведка и механизмы ее финансирования. Поскольку геологоразведка – это вклад в будущую добычу и обеспечения минерального суверенитета страны, крупные компании и финансовые институты стали самостоятельно организовывать механизмы, которые могут выявить потенциальные для золотодобычи проекты.

Компания Полиметалл стала первой работать в этом направлении и уже с 2018 года проводит конкурс юниорных проектов, где геологоразведочные компании могут представить свои участки, а сама компания выбрать тот, который потенциально интересен для будущей добычи. Со старта конкурса компания уже отобрала 11 проектов и вложила в развитие геологоразведочных работ на этих участках более 2 млрд рублей⁶.

В 2024 году к конкурсу юниоров Полиметалла в качестве организаторов присоединились еще три компании: Мангазея (собственник российских ак-

⁶ Совместный конкурс для юниоров объявили «Полиметалл» и Highland Gold / [Электронный ресурс] // Добывающая промышленность: [сайт]. – URL: <https://dprom.online/explore/konkurs-uniorov-polimetall-highland-gold/> (дата обращения: 23.03.2025).

тивов Полиметалла), НГК Ресурс и Хайланд Голд. В 2024 году на конкурс поступила 41 заявка, из которых было отобрано 32 проекта для более глубокого изучения. На очный этап встречи с инвесторами вышли 7 проектов.

Такой способ привлечения инвестиций – наиболее безопасный для самих инвесторов и перспективен для юниоров.

Для инвесторов – отбор осуществляет комиссия из внутренних экспертов, которые при анализе понимают, будет ли проект выгоден с точки зрения освоения новой локации, а также дальнейшей переработке на существующих мощностях компании. Поэтому можно ожидать, что новый проект максимально впишется в бизнес-процесс холдинга. А с учетом того, что конкурс организуют компании с активами в Магаданской области, Забайкалье, на Камчатке и Хабаровском крае, то география самих юниорных проектов может быть достаточно широкой.

Решением вопроса развития юниорных компаний могло бы стать создание специализированной биржи, этот механизм подтвердил свою эффективность в Австралии и Канаде. Этот вопрос поднимался еще в 2019 году на крупнейшем в России горно-геологическом форуме МАЙНЕКС. Дальнейшее развитие он получил в 2021 году, когда Газпромбанк пытался привлечь юниорные компании на биржу в Астане.

Параллельно с этим Санкт-Петербургская биржа стала разрабатывать проект сегмента СПБ Юниоры, который был представлен в 2022 году. Сам сегмент состоит из двух частей: акселератора и, собственно, IPO юниора.

Акселератор будет работать в формате венчурного фонда, который будет привлекать деньги синдиката инвесторов и инвестировать их в развитие наиболее перспективных проектов. Акселератор призван диверсифицировать риски инвесторов за счет большого портфеля проектов, которые при этом будут сильно диверсифицированы¹. Например, 100 проектов в акселераторе будут составлять юниоры ранних стадий развития, вероятность успеха по которым составляет 1–2,5%. Плюс к этому 15–20 компаний будут на стадии продвинутой геологоразведки с вероятностью успеха в 17–55%, где уже есть понимание прогнозных ресурсов, и идет подготовка основных технических документов по перспективной площади. Юниоров продвинутых стадий, переходящих к добыче, где вероятность успеха проекта более 85%, будет в количестве 1–2 проекта. Помимо этого, большой пул инвесторов в принципе должен уменьшить расходы каждого инвестора на одного юниора.

По задумке биржи, первый этап поисковых работ компании должны проделать самостоятельно, чтобы первоначально оценить перспективы даль-

нейшего изучения объекта, а также понять и описать его базовые характеристики. На втором этапе, когда потребуется уже предварительное геологическое изучение объекта (эта стадия предшествует первооткрывательству) юниор уже может войти в проект акселератора, где его оценку будут проводить Квалифицирующие агенты.

Квалифицирующие агенты будут сопровождать компании на всем пути нахождения в акселераторе. Квалифицирующие агенты – это компании, которые не только профессионально занимаются геологоразведкой, но также работают и в сегменте инвестиций, как Росгеология. Квалифицирующие агенты будут контролировать выполнение программ разведки и изучения объекта, а также проводить оценку достижений каждого этапа в соответствии с разработанными критериями.

Чтобы более точно контролировать поток инвестиций, биржа решила максимально раздробить инвестиционные раунды для уменьшения суммы финансирования, которой должно хватить на достижение ближайших целей, уменьшающих технологическую и экономическую неопределенность проекта.

Соответственно, те компании, которые не достигают целей, установленных на очередной раунд, могут выйти из акселератора. Бирже это потребуется для того, чтобы быстро зафиксировать убытки и списать инвестиции на мало перспективные проекты.

В итоге и инвесторы, и юниорные проекты получают долгосрочный план с четким пониманием на каком этапе какой юниор может выйти на продажу инвестору, или развиться до прибыльного предприятия.

На IPO проект может выйти при постановке на баланс запасов C1+C2. а также с наличием ТЭО кондиций, а также технологии обогащения руды в паспорте объекта.

В результате работы Акселератора биржа ожидает, что сможет провести более 40 размещений pre-IPO, плюс к этому к концу 2029 года в листинге будет 15 эмитентов.

По нашему мнению, новый механизм должен стать новым драйвером для развития юниорного движения в стране.

Токенизация золотодобычных активов и добытого золота как инструмент появилась на рынке России относительно недавно – в 2022 году, хотя еще в 2018–2019 годах первые шаги по выпуску криптовалюты, обеспеченной реальными ресурсами предпринимались в Австралии.

В России выпуск токенизированных активов первым провел Сбербанк совместно с Норникелем: токеном обеспечили добытый палладий компании.

Преимуществ в таких инструментах несколько. Для банков – упрощение обращения с металлическими активами, поскольку не требуется их физическое перемещение, соответственно все процедуры банковского залога будут осуществляться практически моментально.

¹ Акселератор юниоров будет готовить эмитентов к размещению на «СПБ бирже» / [Электронный ресурс] // Ведомости: [сайт]. – URL: https://www.vedomosti.ru/investments/news/2024/11/20/1076161-akselerator-yuniorov-budet-gotovit?from=copy_text (дата обращения: 23.03.2025).

Для самих компаний – возможность обеспечить продажи золота как наперед и точно понимать свои перспективные денежные потоки. Каждый токен имеет запись о ключевых характеристиках реальных золотых слитков.

Для самих инвесторов – осуществлять трансграничные операции с драгметаллами без необходимости вовлечения на биржу или отказа от покупки из-за санкций. Кроме того, интерес розничных инвесторов только растет к такого рода цифровым активам. Например, согласно исследованию EY-Parthenon, которые провели опрос среди более чем 1000 розничных инвесторов, порядка 64% из них уже инвестируют в цифровые активы или аналогичные продукты¹.

Основная сложность такого рынка – обеспечение инфраструктуры и экосистемы обращения токенов. Сам по себе выпущенный токен имеет очень ограниченный функционал и, по сути, только может удостоверяет подлинность того или иного золота, его стоимость, вес, фактическое местонахождение, а также переход права собственности.

Эксперты Мирового совета по золоту настаивают на необходимости создания очередного реестра и инфраструктуры для унификации торгового обращения золота². Однако как показала геополитическая ситуация 2022 года, любой мировой реестр с центром управления в ЕС или США в геополитическом смысле и торговом обращении не безопасен для других стран, добывающих золото и поставляющих его на рынок.

Именно по этой причине будущее токенизации золота мы видим исключительно в рамках удостоверения происхождения золота для внутренних потребителей и в торговле между российскими компаниями и компаниями из дружественных стран.

Кроме того, такой способ привлечения инвестиций больше подходит для компаний с продвинутым циклом производства, добыча которых уже находится на стадии промышленной эксплуатации. Тем же участникам рынка, кто только занимается геологоразведкой или уже начинает готовиться к добыче могут подойти стриминговые контракты.

Модель стримингового финансирования действует уже с 2016 года в таких странах как Австралия и Канада. Стриминговый контракт – это договор купли-продажи металла между инвестором и горнодобывающей компанией на долгий срок, который фиксирует стоимость металла и учитывает срок отработки месторождения. Также стриминговый контракт может заключаться и на более ранних стадиях для привлечения инвестиций в строительство горнодобывающего объекта. В этом слу-

¹ Kher P. Staying the course: institutional investor outlook on digital assets / Kher P. [Электронный ресурс] // EY-Parthenon: [сайт]. – URL: https://www.ey.com/en_us/insights/financial-services/how-institutions-are-investing-in-digital-assets (дата обращения: 23.03.2025).

² Oswin M. Gold247 Update: Creating the blueprint for digitalised gold / Oswin M. [Электронный ресурс] // World Gold Council: [сайт]. – URL: <https://www.gold.org/responsible-gold/esg/esg-blog/2024/11/gold247-update-creating-blueprint-digitalised-gold> (дата обращения: 23.03.2025).

чае, как только инвестор переходит к стадии добычи, часть добываемого золота автоматически по стриминговому контракту переходит в собственность инвестора, а именно будет готова к физической отправке в адрес инвестора.

Схема выплат в таких соглашениях обычно следующая. Инвестор проводит авансовый платеж, а горнодобывающая компания дает право выкупать определенный объем добытого золота со скидкой.

Такое контракты на золото достаточно просто поддаются фиксации условий, поскольку несмотря на содержание руды, вскрышные работы рынку важен один показатель – сколько добыто чистого золота. С рудами цветных металлов в этом случае было бы сложнее, поскольку сложно точно рассчитать и предугадать с точностью, какой концентрат сможет давать фабрика и имеющейся руды.

Основные риски здесь – возможность продешевить и в итоге на высоком рынке, например, с ценой за золото 2500 долларов за унцию, продавать порядка 20% процентов добываемого металла по цене 1000 долларов за унцию.

До 2020–2022 года, когда генеральные лицензии на экспорт золота выдавались только банкам, такая схема продажи золота была практически невозможна. Для реализации стримингового контракта был необходим относительно свободный доступ к экспортному рынку, где работают крупные стриминговые компании.

В текущих геополитических условиях такой формат торговли возможен либо внутри страны, либо с дружественными странами по ценам, которые не противоречат российскому законодательству.

Литература

1. Статистические показатели банковского сектора Российской Федерации / [Электронный ресурс] // Банк России: [сайт]. – URL: https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/review/ (дата обращения: 23.03.2025).
2. Ключевая ставка Банка России и инфляция / [Электронный ресурс] // Банк России: [сайт]. – URL: <https://www.cbr.ru/statistics/ddkp/infl/?UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.From=01.01.2021&UniDbQuery.To=24.01.2025> (дата обращения: 23.03.2025).
3. В строительство ГОКа на Малмыжском месторождении вложили 245 млрд рублей / Чекунов А.О. [Электронный ресурс] // ТАСС: [сайт]. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/21193237> (дата обращения: 23.03.2025).
4. Инвестиции в Малмыжский ГОК достигли 245 млрд рублей / [Электронный ресурс] // Добывающая промышленность: [сайт]. – URL: <https://dprom.online/processing/investitsii-v-malmyzhskij-gok-dostigli-245-mlrd-rublej/> (дата обращения: 23.03.2025).
5. Милькин В. «Росатом» открыл на Чукотке крупнейшие с 1991 года в России запасы золота /

- Милкин В. [Электронный ресурс] // Ведомости: [сайт]. – URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2024/01/12/1014823-rosatom-otkril-zolota> (дата обращения: 23.03.2025).
6. «Павлик» в I квартале 2021 г. незначительно нарастил производство в Магаданской области / [Электронный ресурс] // Роснедра: [сайт]. – URL: https://rosnedra.gov.ru/press/news/pavlik_v_i_kvartale_2021_g_neznachitelno_narastil_proizvodstvo_v_magadanskoy_oblasti/ (дата обращения: 23.03.2025).
 7. Инвестиции в «Павлик-2» выросли до 35 млрд рублей / [Электронный ресурс] // Вестник золотопромышленника: [сайт]. – URL: <https://gold.1prime.ru/news/20220902/466324.html> (дата обращения: 23.03.2025).
 8. Бюллетень долгового рынка / [Электронный ресурс] // АКРА: [сайт]. – URL: <https://www.acra-ratings.ru/research/2790/> (дата обращения: 23.03.2025).
 9. «Золотые» облигации Селигдара: что это такое и как они работают / [Электронный ресурс] // Газпромбанк Инвестиции: [сайт]. – URL: <https://gazprombank.investments/blog/bonds/zolotyie-obligacii/> (дата обращения: 23.03.2025).
 10. Литвинов В. Золотой убыток «Селигдара» / Литвинов В. [Электронный ресурс] // ФИНАМ: [сайт]. – URL: <https://www.finam.ru/publications/item/zolotoy-ubytok-seligdara-20241225-1130/#:~:text=%D0%9F%D0%B5%D1%80%D0%B2%D1%8B%D1%85%20%D0%B4%D0%B2%D1%83%D1%85%20%D0%BC%D1%8B%20%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B1%D0%B8%D1%80%D0%B0%D0%B5%D0%BC%20%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%83%D0%BB%D1%8F%D1%80%D0%BD%D0%BE,9%20%D0%BC%D0%BB%D1%80%D0%B4%20%D1%83%D0%B1%D1%8B%D1%82%D0%BA%D0%B0%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4%0%BE%D0%BC%20%D1%80%D0%B0%BD%D0%B5%D0%B5> (дата обращения: 23.03.2025).
 11. Золотодобытчик «Высочайший» отложил проведение IPO / [Электронный ресурс] // ТАСС: [сайт]. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/11020671> (дата обращения: 23.03.2025).
 12. Nordgold уходит с LSE, выкупит у миноритариев GDR по \$3,45 за ценную бумагу / [Электронный ресурс] // ТАСС: [сайт]. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/4008574> (дата обращения: 23.03.2025).
 13. Рузлева Е. Золотой нестандарт: как миноритарии Petropavlovsk пытаются вернуть потерянные деньги / Рузлева Е. [Электронный ресурс] // Forbes: [сайт]. – URL: <https://www.forbes.ru/investicii/505513-zolotoj-nestandard-kak-minoritarii-petropavlovsk-pytautsavernut-poterannyye-dengi> (дата обращения: 23.03.2025).
 14. Анисимова Н. Polymetal подал заявку на делистинг с Мосбиржи / Анисимова Н. [Электронный ресурс] // РБК: [сайт]. – URL: <https://www.rbc.ru/business/25/06/2024/667a597a9a7947925f51918c> (дата обращения: 23.03.2025).
 15. Батыров Т. «Южуралзолото» привлекла 7 млрд рублей в ходе IPO / Батыров Т. [Электронный ресурс] // Forbes: [сайт]. – URL: <https://www.forbes.ru/investicii/500923-uzuralzoloto-privlekla-7-mlrd-rublej-v-hode-ipo> (дата обращения: 23.03.2025).
 16. Совместный конкурс для юниоров объявили «Полиметалл» и Highland Gold / [Электронный ресурс] // Добывающая промышленность: [сайт]. – URL: <https://dprom.online/explore/konkurs-uniorov-polimetall-highland-gold/> (дата обращения: 23.03.2025).
 17. Акселератор юниоров будет готовить эмитентов к размещению на «СПБ бирже» / [Электронный ресурс] // Ведомости: [сайт]. – URL: https://www.vedomosti.ru/investments/news/2024/11/20/1076161-akselerator-yuniorov-budet-gotovit?from=copy_text (дата обращения: 23.03.2025).
 18. Kher P. Staying the course: institutional investor outlook on digital assets / Kher P. [Электронный ресурс] // EY-Parthenon: [сайт]. – URL: https://www.ey.com/en_us/insights/financial-services/how-institutions-are-investing-in-digital-assets (дата обращения: 23.03.2025).
 19. Oswin M. Gold247 Update: Creating the blueprint for digitalised gold / Oswin M. [Электронный ресурс] // World Gold Council: [сайт]. – URL: <https://www.gold.org/responsible-gold/esg/esg-blog/2024/11/gold247-update-creating-blueprint-digitalised-gold> (дата обращения: 23.03.2025).

RESEARCH OF MECHANISMS FOR ATTRACTING INVESTMENTS INTO GOLD MINING COMPANIES IN RUSSIA

Zvorykina J.V., Savchenko V.S.

Moscow State Institute of International Relations (University), All-Russian Academy of Foreign Trade

This article is devoted to analyzing the key sources of financing for gold-mining companies in Russia and worldwide. It examines the specifics of debt financing, financing for junior exploration companies, as well as alternative financing mechanisms. The role of exploration activities in ensuring the investment attractiveness of gold-mining projects is analyzed, as is the contribution of junior companies to the development of Russia's mineral resource base. The authors propose establishing a junior exchange and a specialized fund to increase the volume of investments in the industry. They also evaluate mechanisms such as the tokenization of gold-mining projects and streaming contracts, concluding that their applicability is limited under current geopolitical conditions.

Keywords: investments, gold mining, financing, junior miners.

References

1. Statistical indicators of the banking sector of the Russian Federation / [Electronic resource] // Bank of Russia: [site]. – URL: https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/review/ (date of access: 23.03.2025).
2. Key rate of the Bank of Russia and inflation / [Electronic resource] // Bank of Russia: [site]. – URL: <https://www.cbr.ru/statistics/ddkp/inf/?UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery>.

From=01.01.2021&UniDbQuery.To=24.01.2025 (date of access: 23.03.2025).

3. 245 billion rubles were invested in the construction of the mining and processing plant at the Malmyzhskoye deposit / Chekunov A.O. [Electronic resource] // TASS: [site]. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/21193237> (date of access: 23.03.2025).
4. Investments in Malmyzh Mining and Processing Plant reached 245 billion rubles / [Electronic resource] // Mining industry: [website]. – URL: <https://dprom.online/processing/investitsii-v-malmyzhskij-gok-dostigli-245-mlrd-rublej/> (date of access: 23.03.2025).
5. Milkin V. Rosatom discovered the largest gold reserves in Russia since 1991 in Chukotka / Milkin V. [Electronic resource] // Vedomosti: [website]. – URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2024/01/12/1014823-rosatom-otkril-zolota> (date of access: 23.03.2025).
6. “Pavlik” in the first quarter of 2021 slightly increased production in the Magadan Region / [Electronic resource] // Rosnedra: [website]. – URL: https://rosnedra.gov.ru/press/news/pavlik_v_i_kvartale_2021_g_neznachitelno_narastil_proizvodstvo_v_magadanskoy_oblasti/ (date of access: 23.03.2025).
7. Investments in “Pavlik-2” increased to 35 billion rubles / [Electronic resource] // Bulletin of the gold miner: [website]. – URL: <https://gold.1prime.ru/news/20220902/466324.html> (date of access: 23.03.2025).
8. Debt market bulletin / [Electronic resource] // ACRA: [site]. – URL: <https://www.acra-ratings.ru/research/2790/> (date of access: 23.03.2025).
9. Seligdar “gold” bonds: what are they and how do they work / [Electronic resource] // Gazprombank Investments: [site]. – URL: <https://gazprombank.investments/blog/bonds/zolotyebbligacii/> (date of access: 23.03.2025).
10. Litvinov V. The Golden Loss of Seligdara / Litvinov V. [Electronic resource] // FINAM: [site]. – URL: <https://www.finam.ru/publications/item/zolotoy-ubytok-seligdara-20241225-1130/#:~:text=%D0%9F%D0%B5%D1%80%D0%B2%D1%8B%D1%85%20%D0%B4%D0%B2%D1%83%D1%85%20%D0%BC%D1%8B%20%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B1%D0%B8%D1%80%D0%B0%D0%B5%D0%BC%20%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%83%D0%B-B%D1%8F%D1%80%D0%BD%D0%BE,9%20%D0%B-C%D0%BB%D1%80%D0%B4%20%D1%83%D0%B1%D1%8B%D1%82%D0%BA%D0%B0%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BC%20%D1%80%D0%B0%D0%B-D%D0%B5%D0%B5.> (date of access: 03/23/2025).
11. Gold miner Vysochaishy postpones IPO / [Electronic resource] // TASS: [site]. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/11020671> (date of access: 23.03.2025).
12. Nordgold leaves LSE, will buy back GDRs from minority shareholders at \$3.45 per security / [Electronic resource] // TASS: [site]. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/4008574> (date of access: 23.03.2025).
13. Ruzleva E. Gold non-standard: how Petropavlovsk minority shareholders are trying to get back lost money / Ruzleva E. [Electronic resource] // Forbes: [site]. – URL: <https://www.forbes.ru/investicii/505513-zolotoj-nestandard-kak-minoritarii-petropavlovsk-pytautsa-vernut-poterannye-den-gi> (date of access: 23.03.2025).
14. Anisimova N. Polymetal filed an application for delisting from the Moscow Exchange / Anisimova N. [Electronic resource] // RBC: [site]. – URL: <https://www.rbc.ru/business/25/06/2024/667a597a9a7947925f51918c> (date of access: 23.03.2025).
15. Batirov T. Yuzhuralzoloto raised 7 billion rubles during an IPO / Batirov T. [Electronic resource] // Forbes: [site]. – URL: <https://www.forbes.ru/investicii/500923-uzuralzoloto-privlekla-7-mlrd-rublej-v-hode-ipo> (date of access: 23.03.2025).
16. Polymetal and Highland Gold announced a joint competition for juniors / [Electronic resource] // Mining industry: [website]. – URL: <https://dprom.online/explore/konkurs-uniorov-polimetall-highland-gold/> (date of access: 23.03.2025).
17. Junior accelerator will prepare issuers for placement on the St. Petersburg Exchange / [Electronic resource] // Vedomosti: [website]. – URL: https://www.vedomosti.ru/investments/news/2024/11/20/1076161-akselerator-yuniorov-budet-gotovit?from=copy_text (accessed: 23.03.2025).
18. Kher P. Staying the course: institutional investor outlook on digital assets / Kher P. [Electronic resource] // EY-Parthenon: [website]. – URL: https://www.ey.com/en_us/insights/financial-services/how-institutions-are-investing-in-digital-assets (accessed: 23.03.2025).
19. Oswin M. Gold247 Update: Creating the blueprint for digitalised gold / Oswin M. [Electronic resource] // World Gold Council: [website]. – URL: <https://www.gold.org/responsible-gold/esg/esg-blog/2024/11/gold247-update-creating-blueprint-digitalised>

Лاپин Дмитрий Викторович,

аспирант кафедры экономики и управления Института управления, экономики и финансов, ФГБОУ ВО «Костромской государственный университет»
E-mail: dima-lapin-90@mail.ru

В статье исследуется значение торговых сетей в контексте реализации Национальных целей развития, закреплённых в актуальной редакции Указа Президента Российской Федерации, поскольку ритейл рассматривается как функциональный субъект, способный оказывать устойчивое воздействие на достижение приоритетов государственной политики. Проанализированы институциональные и экономические условия, в которых развивается российский ритейл, охарактеризованы ключевые аспекты его трансформации с учётом изменений в структуре потребления, нормативной среды и цифровых практик. Показаны механизмы интеграции целей стратегического планирования в корпоративные процессы, выявлены направления воздействия государственных приоритетов на бизнес-архитектуру торговых сетей. Установлена взаимосвязь между содержанием Национальных целей и стратегическим развитием ритейла, в том числе с учётом инфраструктурной роли торговых сетей в формировании устойчивых каналов распределения, технологической модернизации и пространственной организации потребительского рынка. Представлена систематизация взаимосвязей, а также авторская схема, раскрывающая последовательность и специфику трансформации ритейла в логике национальных приоритетов. Определена совокупность направлений усиления вклада торговых сетей в достижение государственных целей в перспективе до 2030 года.

Ключевые слова: торговые сети, национальные цели развития, стратегическое планирование, ритейл, цифровая трансформация, государственная политика, инфраструктура потребительского рынка.

Введение

В настоящее время российская экономика переживает период перехода от активного восстановления, наблюдавшегося в 2023–2024 гг., к естественному циклическому охлаждению [1]. В современных экономических реалиях в России продолжается рост розничной торговли. Так, в конце 2023 г. Росстатом был зафиксирован рекордный оборот розничной торговли, составивший 59,8 млрд руб. [2]. Так, в январе-июле 2024 г. оборот составил 37,1 млрд руб., что фактически на 12% больше, чем в аналогичном периоде 2023 г. (в товарной массе – на 4,9%), при этом на 99,7% рынок ритейла формировался торгующими организациями и индивидуальными предпринимателями, осуществляющими деятельность в стационарной торговой сети, т.е. вне рынка [2]. В настоящее время широкое распространение в России получила сетевая розничная торговля, которая представляет собой «объединение двух и более торговых точек современного формата, придерживающихся общей стратегии управления и развития, а также имеющих общую логистическую и информационную инфраструктуры» [3]. Яркими примерами таких торговых сетей являются X5 Group (бренды: Пятёрочка, Перекрёсток, Чижик и др.), Магнит, Лента, ВкусВилл, маркетплейсы Ozon и Wildberries и др. Вместе с тем с мая 2024 г. в России утверждены обновлённые Национальные цели развития (далее – НЦР) страны на период до 2030 г. и на перспективу до 2036 г. [4]. Однако в научной литературе уделяется недостаточно внимания роли торговых сетей в достижении НЦР, тогда как каждая из семи обозначенных Президентом Российской Федерации целей, по сути, связана с торговыми сетями. В связи с этим целью настоящей статьи является определение роли торговых сетей в реализации отечественных НЦР.

Результаты и обсуждение

Обновлённая конструкция НЦР, утверждённая Указом Президента Российской Федерации № 309 от 7 мая 2024 г., задаёт ориентиры стратегического планирования вплоть до 2036 года. С учётом интеграции социокультурных, технологических и экономических приоритетов. В отличие от предшествующих редакций, в документе обращается внимание на необходимость устойчивого суверенного развития Российской Федерации с опорой на внутренние ресурсы, предпринимательскую инициативу и справедливость в качестве системообразующих элементов экономики. Центральное место в содержании НЦР занимает концепция развития человека и среды его обитания, включающая в себя

как физическое благополучие, так и реализацию потенциала личности за счёт образования, труда, творчества и активного участия в общественной жизни.

В числе целевых установок обозначены качественные и количественные ориентиры в сферах демографии, здравоохранения, экологии, цифровизации, технологической независимости, пространственного развития и безопасности. Каждая цель представлена через совокупность конкретных индикаторов, например, ожидаемое увеличение продолжительности жизни, снижение бедности, рост несырьевого экспорта, повышение доли отечественного программного обеспечения, или сокращение вредных выбросов. Структура документа предполагает, что достижение НЦР должно обеспечиваться за счёт реализации соответствующих национальных проектов, межведомственной координации, а также вовлечения частного сектора в достижение публичных приоритетов. Принципиальным отличием новой редакции указа выступает включение в число целей «цифровой зрелости» управления и экономики, а также переход к формированию рынка данных и активной монетизации цифровых активов [5].

Таким образом, вектор современной государственной политики смещается в сторону институциональной и инфраструктурной трансформации с использованием традиционных механизмов программно-целевого управления. В условиях стремительно меняющейся геоэкономической обстановки такое целеполагание усиливает роль частных экономических агентов – включая торговые сети – в достижении общенациональных ориентиров, в связи с чем от бизнеса требуется как адаптация к новым нормативным рамкам, так и активное включение в процесс трансформации как функциональных, так и стратегических моделей.

Формирование институционального «облика» ритейла в контексте НЦР происходит и в рамках экономической логики, и в качестве результата закрепления его роли в качестве посредника между государственным целеполаганием и ежедневными практиками потребления. Публичная значимость торговых сетей определяется способностью аккумулировать ресурсы, координировать цепочки поставок, адаптировать технологические решения и транслировать социальные стандарты. Поэтому в рамках такой функциональной конфигурации ритейл становится полноправным субъектом реализации НЦР, способным оперировать в пространстве между интересами государства, бизнеса и общества.

Включённость ритейла в реализацию НЦР опирается на его системную распределённость и устойчивость к внешним шокам, что позволяет эффективно интегрировать государственные ориентиры в корпоративную стратегию. Применение инструментов цифровой трансформации, стандартизация логистических решений, продвижение

отечественной продукции, внедрение принципов устойчивого развития и формирование кадровых компетенций – всё это приобретает характер элементов целенаправленного участия в достижении стратегических целей, а не изолированных инициатив [6]. По сути, речь идёт о трансформации операционной модели в направлении включения нематериальных активов и общественно значимых функций в ключевые элементы бизнеса.

Подход к ритейлу как к субъекту реализации НЦР предопределяет переосмысление его положения в экономике и требует согласования правовых, организационных и технологических параметров его деятельности с приоритетами государства. В результате возникает необходимость в транслировании целей и индикаторов НЦР внутри корпоративных экосистем, когда они формируют основу для планирования, оценки эффективности и взаимодействия с другими участниками рынка. Тем самым закрепляется институциональный статус торговых сетей как инструмента макроэкономической политики, призванного выполнять как рыночные, так и стратегические функции на уровне национального развития.

Как уже отмечалось, в настоящее время современное состояние российского ритейла можно оценить как развивающееся. Так, по последним данным Росстата заметна положительная динамика оборота розничной торговли в стране (рис. 1).

Согласно недавнему исследованию авторитетного агентства Retail, к основным перспективным направлениям развития российского розничного рынка в 2025 г. относятся:

- дальнейшее развитие омниканальной бизнес-модели;
- адаптация ассортимента за счёт расширения собственных торговых марок (далее – СТМ) и эксклюзивных торговых марок (далее – ЭТМ);
- интеграция сбалансированной ценовой стратегии, сочетающей и промоакции, и EDLP (ценовой стратегии, основанной на поддержании стабильных и низких цен на товары, исключая частые промоакции и скидки) (рис. 1).

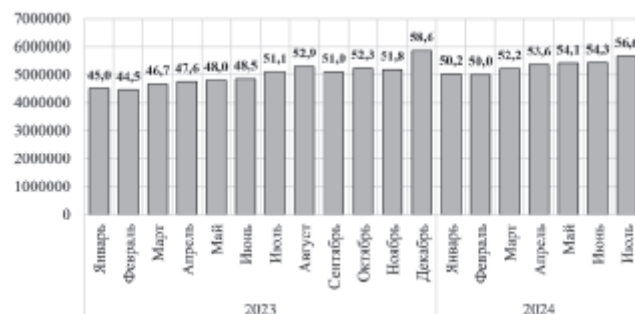


Рис. 1. Динамика оборота розничной торговли в Российской Федерации, 2023–2024 гг., млрд рублей [2]

Далее важно выделить особенности интеграции НЦР в бизнес-практики.

Первая особенность интеграции НЦР в деловую среду ритейла заключается в необходимости транс-

ляции общегосударственных ориентиров в рамках гибких корпоративных моделей, для чего требуется интерпретация целей, сформулированных на уровне государственной стратегии, в язык внутреннего регламентирования, бизнес-аналитики и KPI. Вторая особенность связана с тем, что НЦР имеют долгосрочный горизонт реализации, тогда как ритейл оперирует в условиях коротких циклов планирования, поэтому требуется переосмысление принципов стратегического менеджмента и согласования временных рамок принятия управленческих решений [7].

Третья особенность обусловлена межотраслевым характером влияния НЦР, охватывающим логистику, занятость, производство, экологию и цифровую трансформацию, в соответствии с чем торговым сетям нужна комплексная трансформация бизнес-процессов и горизонтального взаимодействия с внешними контрагентами. Четвёртая особенность заключается в необходимости учёта нормативных рамок, в пределах которых происходит интеграция НЦР, включая стандарты устойчивого развития, требования к маркировке, цифровой отчётности и использованию отечественного программного обеспечения [8].

Ещё одна особенность проявляется в том, что реализация НЦР предполагает участие бизнеса в достижении социально значимых эффектов, в частности, посредством поддержки отечественного производства, развития региональной инфраструктуры и формирования инклюзивной среды. Наконец, важная особенность интеграции НЦР в бизнес-практики связана с формированием нового типа корпоративной идентичности, в рамках которой способность компании интегрировать цели общественного развития становится элементом репутационного капитала и критерием инвестиционной привлекательности [9].

Вместе с тем, это двусторонний процесс: НЦР интегрируются в ритейл путём их учёта самими участниками рынка, но для национальной политики важным остаётся выделение приоритетных зон влияния на ритейл (рис. 2).

Анализ научной литературы и информации, представленной на официальных сайтах органов государственной власти, в частности, Министерства экономического развития, позволяет выделить пять приоритетных зон:

- Доступность цен и социальная защита – зона, которая отражает необходимость снижения потребительских издержек для домохозяйств, что формирует устойчивость спроса при ограничениях в доходах.
- Инклюзия, безопасность и образ жизни – зона, которая связана с необходимостью адаптации торговой среды к условиям физического, цифрового и социального неравенства, что определяет устойчивость потребления в условиях демографических сдвигов.
- Пространственное развитие – зона, которая определяет необходимость территориального распределения инфраструктуры торговли, что по-

зволяет устранять дисбаланс между центром и периферией при формировании товарного предложения (рис. 2).

- Ценности, культура и среда потребления – зона, которая выражает переход ритейла от транзакционной функции к образующей, что придаёт розничной торговле свойства института формирования повседневных норм.
- Технологическая и институциональная трансформация – зона, которая обозначает необходимость обновления архитектуры торговой деятельности в соответствии с логикой суверенной цифровизации, что формирует долгосрочную устойчивость инфраструктуры потребления.

Закрепление торговых сетей в структуре реализации НЦР связано с их институциональной способностью воспроизводить заданные параметры социально-экономического развития на уровне повседневных практик. Их функциональное присутствие во всех регионах страны формирует распределённую инфраструктуру, способную к оперативной адаптации под цели государственного планирования, что позволяет синхронизировать механизмы экономического регулирования с реализацией конкретных, в том числе региональных задач, включая повышение доступности продовольственных и непродовольственных товаров, а также поддержание стабильности цен на базовом потребительском уровне.

Формат деятельности торговых сетей предполагает возможность тиражирования решений в масштабах всей страны, что придаёт им характер воспроизводимого инструмента социальной и экономической политики. Механизмы стандартизации логистики, автоматизация снабженческих процессов, локализация закупок и интеграция ESG-принципов позволяют включать ритейл в общий контур системного обеспечения устойчивого развития территорий. В этом контексте торговые сети функционируют в качестве обладающих ресурсами узловых элементов инфраструктуры, необходимыми для передачи приоритетов государственной стратегии в деловую среду в повседневные практики потребления.

Использование торговых сетей в роли инфраструктурного механизма обусловлено тем, что они выступают точкой сопряжения между производственными секторами, логистическими платформами и конечным потреблением, что формирует оборачиваемость экономических процессов и управляет скоростью реакции на внешние вызовы и угрозы в режиме реального времени. В условиях ориентации на национальные приоритеты это формирует предпосылки для воспроизводства устойчивого роста на базе согласованного движения потоков ресурсов, информации и капитала, в том числе в направлении реализации обозначенных в НЦР задач пространственного и технологического развития. Таким образом, можно обозначить взаимосвязь между НЦР и основными стратегиями участников торговых сетей (табл. 1).

ПРИОРИТЕТНЫЕ ЗОНЫ ВЛИЯНИЯ НА РИТЕЙЛ					
ЦНР	Доступность и социальная защита	Инклюзия, безопасность и образ жизни	Пространственное развитие	Ценности, культура и среда потребления	Технологическая и институциональная трансформация
ЦЕЛЬ № 1. Сохранение населения, здоровья, благополучие, семья	Развитие доступной торговли, снижение ценовой нагрузки	Ассортимент и акции ЗОЖ, клубы здоровья	Адресная поддержка за счёт карт лояльности	Поддержка детских товаров и питания	Телемедицина и медицинские товары в ритейле
ЦЕЛЬ № 2. Развитие потенциала личности, патриотизм, ответственность	Партнёрство с вузами и НКО в проф. ориентации	Социальные инициативы в ТЦ	Инклюзивные форматы занятости	Популяризация культуры	Образование персонала и цифровое обучение
ЦЕЛЬ № 3. Комфортная и безопасная среда для жизни	Магазины шаговой доступности в малых населённых пунктах	Безопасность объектов торговли	Модернизация с учётом эргономики и доступности	Торговые пространства как культурные центры	Реконцепции магазинов и формирование среды
ЦЕЛЬ № 4. Экологическое благополучие	Экологичная упаковка и логистика	Утилизация и обратная логистика тары	ВИЭ в магазинах и логистике	Продвижение устойчивого потребления	Контроль экологических требований к товару
ЦЕЛЬ № 5. Устойчивая и динамичная экономика	Продвижение отечественных товаров, локализация	Импортозамещение в СТМ	Интеграция в кластеры и кооперационные цепочки	Поддержка МСП и полноценное пространство	Повышение производительности труда за счёт цифровизации
ЦЕЛЬ № 6. Технологическое лидерство	Ассортимент из технологически независимых решений	Инвестиции в собственные ИТ-разработки	Отечественное торговое оборудование	Поддержка ритейл- и фултех-стартапов	Внедрение логистики на базе НИОКР
ЦЕЛЬ № 7. Цифровая трансформация управления, экономики и социальной сферы	Переход на отечественные цифровые платформы	Автоматизация сервиса и документооборота	Сквозная аналитика потребительского поведения	Инфраструктура e-commerce на российском ПО	Участие в формировании рынка данных и цифровых экосистем

Рис. 2. ЦНР и приоритетные зоны влияния на ритейл

Таблица 1. Взаимосвязь между НЦР и стратегиями торговых сетей

НЦР	Стратегическое направление торговых сетей
№ 1	Повышение продовольственной безопасности и расширение доступности базового ассортимента товаров для всех потребителей
№ 2	Формирование корпоративной системы обучения и карьерного роста, ориентированной на внутреннюю мобильность и профессиональное развитие сотрудников
№ 3	Модернизация торговых объектов с учётом стандартов доступности, эргономики и экологичности потребительской среды
№ 4	Интеграция принципов устойчивого потребления (сокращение отходов, переход к многоразовой упаковке и оптимизацию логистических маршрутов и др.)
№ 5	Развитие сетевого взаимодействия с производителями и поставщиками в рамках поддержания национального товарного производства
№ 6	Инвестирование в инновационные форматы автоматизации, использование интеллектуальных систем управления ассортиментом и аналитики спроса
№ 7	Разработка и внедрение цифровых платформ для управления операциями, клиентскими сервисами и логистикой, с синхронизацией с государственной инфраструктурой

Источник: составлено автором

Взаимодействие между НЦР и стратегическим управлением в торговых сетях формирует целостную структуру, в рамках которой каждая цель находит отражение в бизнес-практиках, соотносимых с приоритетами государства. Стратегии ритейла, выстраиваемые на базе внутренней логики развития, при этом включают в себя компоненты, напрямую связанные с задачами, сформулированными на уровне официальной национальной повестки. Однако важно уточнить, что связь между НЦР и деятельностью торговых сетей не носит декларативного характера, а выражается в институционализированных практиках, включающих в себя планирование ассортимента, кадровую политику, развитие инфраструктуры, инновационные проекты и стандарты взаимодействия с потребителями (клиентами).

Вместе с тем характеристика данной взаимосвязи заключается в том, что она не ограничивается прямыми механизмами подчинения стратегий ритейла логике государственного развития. Суть скорее заключается в трансформации и коррекции внутренних бизнес-процессов с учётом внешнего нормативного и ценностного контекста. Ориентиры взаимодействия с целями НЦР, представленными в таблице выше, показывают, что ключевые направления развития ритейла институционально подкрепляют реализацию ключевых государственных приоритетов. Стратегические решения в сфере логистики, автоматизации, формирования кадрового потенциала, экологизации бизнес-практик

и цифровизации процессов обоснованно интерпретируются как элементы участия в достижении НЦР.

Следует подчеркнуть, что отражение НЦР в стратегиях торговых сетей не означает формального дублирования целей государственного планирования, хотя в литературе отмечается, что такая проблема имеет место быть [7]. Напротив, в современных социально-экономических условиях с учётом активной государственной поддержки бизнеса реализуется процесс функциональной взаимосвязи, в рамках которого каждая цель обретает операционализированное выражение в управленческих решениях ритейла. Такой процесс обеспечивает интеграцию макроэкономических задач в деловую практику и способствует уменьшению степени формального целеполагания и более практическому воплощению государственной стратегии развития в контексте рыночной экономики.

Логичным продолжением стратегического взаимодействия задач торговых сетей с заданными НЦР приоритетами является цифровизация ритейла. Поскольку реализация поставленных целей невозможна без технологического обновления инфраструктуры всей экономики и бизнес-моделей, цифровизация становится базовым условием для выполнения целевых ориентиров на уровне розничной торговли.

Цифровая трансформация торговых сетей в контексте НЦР представляет собой стратегический процесс, направленный на интеграцию передовых технологий в бизнес-практики ритейла. В рамках НЦР, особенно шестой и седьмой целей, торговые сети становятся ключевыми участниками в реализации задач по созданию цифровой инфраструктуры и внедрению инновационных решений.

Одним из приоритетных направлений также является развитие цифровых платформ, обеспечивающих эффективное взаимодействие между производителями, поставщиками и потребителями. Интеграция таких платформ способствует оптимизации логистических процессов, снижению издержек и повышению прозрачности операций. Кроме того, использование аналитических инструментов и больших данных позволяет торговым сетям более точно прогнозировать спрос, управлять ассортиментом и персонализировать предложения для клиентов.

Важным аспектом цифровой трансформации является обеспечение информационной безопасности и защиты персональных данных. В соответствии с НЦР торговые сети, по сути, обязаны внедрять меры по кибербезопасности, соответствующие национальным стандартам. Кроме того, значительное внимание уделяется развитию кадрового потенциала: обучение сотрудников новым цифровым компетенциям становится неотъемлемым условием для успешной реализации трансформационных проектов.

В целом, оценивая вклад торговых сетей в реализацию НЦР, можно сопоставить динамику оборота розничной торговли и динамику ВВП Российской Федерации в 2023–2024 гг. (табл. 2).

Таблица 2. Оценка вклада торговых сетей в реализацию НЦР

Год	Квартал	ВВП в рыночных ценах в соответствии с методикой СНС 2008 г., млн рублей	Оборот розничной торговли, тыс. рублей
2023	I квартал	36176000,7	13621356,8
	II квартал	40070181,2	14409163,8
	III квартал	45087686,1	15496233,8
	IV квартал	50814443,9	16275665,9
2024	I квартал	43239971,6	15243011,8
	II квартал	46269340,2	16202019,8
Коэффициент корреляции Пирсона		0,964	
		Сильнейшая связь	

Источник: составлено автором по данным Федеральной службы государственной статистики [2]

Корреляционный анализ, проведённый на основе статистики за 2023–2024 гг., показывает наличие устойчивой взаимосвязи между динамикой оборота розничной торговли и величиной ВВП, что подтверждается коэффициентом корреляции Пирсона, равным 0,964. Столь высокая степень зависимости указывает на прямое участие торговых сетей в обеспечении экономической активности и формировании макроэкономических результатов, закреплённых в рамках НЦР.

На основании изложенного материала предлагается схема, которая отображает последовательную трансформацию ритейла как функционального механизма реализации НЦР – от внешнего государственного целеполагания до внутренней бизнес-реализации (рис. 3).

Представленная схема структурирует траекторию стратегической трансформации ритейла в логике реализации НЦР, она последовательно соединяет элементы государственного целеполагания и практики делового управления. Архитектура предлагаемой схемы основывается на концепции вертикальной институциональной передачи идей НЦР, в рамках которой каждое последующее звено отражает и этап адаптации, и уровень усложнения требований к внутренней организационной системе. Тем самым выстраивается управляемая логика синхронизации заданной в нормативно-правовом поле рамки, т.е. макроуровня, и операционной деятельности, т.е. мезоуровня [10].

Принципиальной особенностью предлагаемой схемы выступает наличие промежуточных блоков, отражающих этапы интерпретации нормативных ориентиров в корпоративную управленческую структуру, а также включения таких содержательных элементов, как цифровые решения, ESG-принципы и импортозамещение в форме поддержки отечественных производителей, в систему стратегического планирования организаций розничной торговли. В отличие от традиционного представления трансформации бизнеса как реактивного процесса, предлагаемая модель

взаимосвязи с НЦР фиксирует двунаправленное движение: сверху – за счёт нормативного программно-целевого планирования, снизу – за счёт внутренних инициатив и реорганизации бизнес-логики реализации торговли.



Рис. 3. Последовательность стратегической трансформации ритейла в логике реализации НЦР

Источник: разработано автором

Содержательная новизна схемы заключается в выявлении точки сопряжения между цифровыми и институциональными механизмами трансформации, которая фиксируется на уровне принятия управленческих решений, а не только зависит от технологий. Фокус переносится с отдельных технических новаций на логику организационного бизнес-проектирования, в которой цифровизация и цифровая трансформация бизнеса сами по себе выступают не целью, а следствием требований к эффективности трансляции НЦР в хозяйственную практику. В данной структуре ритейл воспринимается и анализируется как субъект целенаправленного структурного преобразования, способный к нормативной и технологической адаптации.

Научная значимость разработанной схемы состоит в формализации многокомпонентного взаи-

модействия между системой целеполагания и рынком, что позволяет как обосновать инфраструктурную роль торговых сетей, так и предложить модель оценки институциональной совместимости стратегий бизнеса и государства. Предлагаемая модель может быть использована для проектирования управленческих решений, направленных на интеграцию НЦР в функциональные модели реализации ритейла, а также служить основой для последующей операционализации целей в рамках цифровой трансформации рынка.

Также целесообразно выделить основные направления усиления роли торговых сетей в современных социально-экономических условиях. В условиях трансформации рынка и изменения приоритетов государственной политики торговые сети приобретают новые функции, выходящие за рамки традиционного распределения товаров. Для усиления их роли в достижении НЦР требуется переосмысление стратегий и внедрения инновационных подходов.

Так, одним из направлений является развитие логистической инфраструктуры, ориентированной на сокращение издержек и повышение доступности товаров в отдалённых регионах. Инвестиции в создание распределительных центров и оптимизацию цепочек поставок позволяют обеспечить стабильное снабжение и снизить зависимость от внешних факторов, что способствует выравниванию условий потребления и поддерживает социальную стабильность.

Также важным направлением становится интеграция цифровых технологий для повышения эффективности управления и взаимодействия с потребителями. Внедрение систем аналитики спроса, персонализированных предложений и автоматизации процессов способствует более точному удовлетворению потребностей населения и повышает конкурентоспособность торговых сетей. Цифровизация и цифровая трансформация также открывает возможности для развития новых форматов торговли, включая онлайн-платформы и мобильные приложения.

Ещё одним направлением выступает усиление социальной ответственности и участие в решении общественно значимых задач. Реализация программ поддержки местных производителей, участие в благотворительных инициативах и формирование условий для трудоустройства различных категорий населения укрепляют связь торговых сетей с обществом и повышают их репутацию, а также способствуют формированию устойчивой социальной среды и укрепляют доверие потребителей.

Наконец, значимым направлением является адаптация ассортимента товаров и форматов розничной торговли к изменяющимся потребительским предпочтениям и культурным особенностям различных регионов. Учитывая разнообразие потребностей населения, торговые сети разрабатывают гибкие стратегии, включающие локализацию продукции, развитие специализированных отделов и внедрение инновационных форматов обслуживания, что позволяет более эффективно удовлетворять спрос и укреплять их позиции на рынке.

Заключение

Сложившаяся институциональная конфигурация российского ритейла отражает его способность к внутреннему структурному усложнению, в рамках которого торговая сеть выходит за пределы традиционной функции посредничества и вступает в фазу активной трансформации под запросы национальной политики. Важно, что преодоление дихотомии между коммерческой ориентацией и общественным интересом обусловлено как формальной координацией с государственными структурами, так и реальной экономической необходимостью закрепления ритейла в качестве инструмента поддержания социальной стабильности.

Углубление взаимодействия между торговыми сетями и иными секторами экономики сопровождается ростом значимости кооперационных стратегий, когда розничная торговля выполняет роль институционального узла распределённой производственно-потребительской системы. Усиление горизонтальных связей с аграрным сектором, промышленностью, логистикой и цифровыми платформами задаёт иное измерение бизнес-архитектуре сетей, формирует гибридную инфраструктуру, способную воспроизводить НЦР в операционной практике. В этом контексте ритейл становится точкой входа для различных категорий производителей в сквозные экономические процессы, обеспечивает баланс между структурной мобильностью экономики и стабильностью потребления. Для смены модели экономического роста в пользу качественных изменений от торговых сетей требуется функциональная диверсификация, в рамках которой ключевыми становятся механизмы согласования общественных ожиданий, технологических решений и нормативных ограничений.

Роль торговых сетей как распределённых в пространстве субъектов придаёт им статус своеобразных инфраструктурных «фильтров», определяющих как характер доступа к товарным потокам, так и темп интеграции новых моделей потребления. От уровня зрелости торговых сетей зависит устойчивость всего рынка в условиях внешних шоков, а также способность к масштабированию инновационных решений.

Функциональная роль торговых сетей в реализации НЦР обусловлена их институциональной способностью преобразовывать стратегические ориентиры в управляемую экономическую среду. Ритейл способен формировать нормативную, логистическую и технологическую конфигурацию, в рамках которой цели государственной политики получают практическое выражение на уровне повседневного потребления – именно это превращает торговые сети в ключевых акторов и рыночного, и общественного развития.

Литература

1. Владимир Путин счел неизбежным охлаждение экономики РФ // ЭКСПЕРТ (18.03.2025). – URL: <https://expert.ru/news/vladimir-putin-schel-neizbezhnym-okhlazhdenie-ekonomiki-rf/> (дата обращения: 10.04.2025).

2. Рынки товаров и услуг. Розничная торговля // Федеральная служба государственной статистики. – URL: <https://rosstat.gov.ru/region/docl1185/lssWWW.exe/Stg/2024/d070/04%20рынки%20товаров%20и%20услуг.htm> (дата обращения: 10.04.2025).
3. Беркович М. И., Ермолаев М.Н. Социально-экономический аспект розничных торговых сетей в регионе (на примере костромской области) // Социально-политические исследования. – 2021. – № 1 (10). – С. 70–85.
4. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года: Указ Президента РФ N 309 от 07.05.2024 // СПС КонсультантПлюс. [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/ (дата обращения: 10.04.2025).
5. Жуковская И.Ф. Российский ритейл в условиях санкционного давления: проблемы и возможности // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. – № 3–2. – С. 198–203.
6. Потребительский рынок России: итоги 2024 и вызовы 2025 // VK (28.12.2024). – URL: https://vkvideo.ru/video-61344912_456240617?ref_domain=retail.ru (дата обращения: 10.04.2025).
7. Куровский С. В., Мишин Д.А., Шугаев М.О. Устойчивое развитие как ключевой тренд реализации международных инвестиционных проектов // Экономика строительства. – 2024. – № 10. – С. 326–330.
8. Куровский С. В., Мишин Д.А., Толоконникова Е.В. Перспективные направления внешне-экономических связей РФ и Ирана в условиях новой экономической реальности // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 2. – С. 85–89.
9. Куровский С. В., Мишин Д.А., Шугаев М.О. Управление международными инвестиционными проектами: перспективы учёта цифровой трансформации бизнеса // Управленческий учет. – 2024. – № 10. – С. 21–30.
10. Варнавский А. В., Александров И.О. Новые экономические сети в инфраструктуре финансового рынка // Экономика. Налоги. Право. – 2024. – Т. 17. – № 6. – С. 78–88.

THE ROLE OF RETAIL CHAINS IN THE IMPLEMENTATION OF NATIONAL GOALS.

Lapin D.V.

Kostroma State University

The article examines the importance of retail chains in the context of the implementation of National Development Goals set out in the current version of the Decree of the President of the Russian

Federation, since retail is considered as a functional entity capable of having a sustainable impact on the achievement of government policy priorities. The institutional and economic conditions in which Russian retail is developing are analyzed, and the key aspects of its transformation are characterized, taking into account changes in the structure of consumption, the regulatory environment, and digital practices. The mechanisms of integrating strategic planning goals into corporate processes are shown, and the directions of the impact of government priorities on the business architecture of retail chains are identified. The relationship between the content of National Goals and the strategic development of retail has been established, including taking into account the infrastructural role of retail chains in the formation of sustainable distribution channels, technological modernization and spatial organization of the consumer market. The systematization of interrelations is presented, as well as the author's scheme, revealing the sequence and specifics of retail transformation in the logic of national priorities. A set of directions for strengthening the contribution of retail chains to achieving government goals in the future until 2030 has been identified.

Keywords: retail chains, national development goals, strategic planning, retail, digital transformation, government policy, consumer market infrastructure.

References

1. Vladimir Putin considered the cooling of the Russian economy inevitable // EXPERT (18.03.2025). – URL: <https://expert.ru/news/vladimir-putin-schel-neizbezhnym-okhlazhdenie-ekonomiki-rf/> (accessed: 10.04.2025).
2. Markets of goods and services. Retail trade // Federal State Statistics Service. – URL: <https://rosstat.gov.ru/region/docl1185/lssWWW.exe/Stg/2024/d070/04%20рынки%20товаров%20и%20услуг.htm> (accessed: 10.04.2025).
3. Berkovich M. I., Ermolaev M.N. The socio-economic aspect of retail chains in the region (on the example of the Kostroma region) // Socio-political research. – 2021. – No. 1 (10). – P. 70–85.
4. On the national development goals of the Russian Federation for the period up to 2030 and for the future up to 2036: Decree of the President of the Russian Federation No. 309 dated 05/07/2024 // SPS ConsultantPlus. [electronic resource]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/ (accessed: 10.04.2025).
5. Zhukovskaya I.F. Russian retail under sanctions pressure: problems and opportunities // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. – 2024. – No. 3–2. – P. 198–203.
6. The Russian consumer market: results of 2024 and challenges of 2025 // VK (28.12.2024). – URL: https://vkvideo.ru/video-61344912_456240617?ref_domain=retail.ru (accessed: 10.04.2025).
7. Kurovsky S. V., Mishin D.A., Shugaev M.O. Sustainable development as a key trend in the implementation of international investment projects // Economics of construction. – 2024. – No. 10. – P. 326–330.
8. Kurovsky S. V., Mishin D.A., Tolokonnikova E.V. Promising areas of foreign economic relations between the Russian Federation and Iran in the context of the new economic reality // Innovations and investments. – 2025. – No. 2. – P. 85–89.
9. Kurovsky S.V., Mishin D.A., Shugaev M.O. Management of international investment projects: prospects for accounting for digital business transformation. – 2024. – No. 10. – P. 21–30.
10. Varnavskiy A. V., Alexandrov I.O. New economic networks in the financial market infrastructure // Economy. Taxes. Right. – 2024. – Vol. 17. – No. 6. – P. 78–88.

Инвестиционная привлекательность регионов России: комплексный анализ и оценка

Калачев Михаил Анатольевич,
доцент, к.э.н., доцент

Лебедева Татьяна Сергеевна,
студент, ФГАОУ ВО РУТ (МИИТ)

В условиях территориальной диспропорции инвестиционной активности и усиливающейся конкуренции за ресурсы тема инвестиционной привлекательности приобретает первостепенное значение. Высокая концентрация вложений в ограниченном числе регионов при одновременной пассивности других субъектов ведёт к углублению социально-экономических различий, а также к снижению общенационального потенциала развития. Целью в рамках данного исследования является формирование целостной картины привлекательности регионов России (в контексте инвестклимата) на основе комплексного анализа статистических данных, теоретических подходов, существующих методик оценки. В ходе подготовки статьи выявлены противоречия в научной литературе, которые касаются, прежде всего, выбора факторов и моделей оценивания, отсутствия единой методологической базы, недооценки качественных характеристик. Автор уточняет понятийный аппарат (с опорой на ознакомление с содержанием современных публикаций) и приходит к выводу о потребности в использовании системного подхода, сочетающего отраслевую, пространственную, институциональную специфику региона, а также о целесообразности внедрения динамических индикаторов, позволяющих учитывать краткосрочные изменения инвестиционной среды. Материалы, изложенные в статье, будут полезны специалистам в области регионального управления, планирования вложений, аналитикам, а также органам государственной власти, которые формируют политику территориального развития.

Ключевые слова: государственная политика, инвестиционная привлекательность, инвестклимат, методы оценки, региональная экономика, устойчивое развитие.

Введение

Инвестиционная привлекательность регионов России является одним из ключевых факторов устойчивого развития государства на фоне усиливающейся глобальной конкуренции, нестабильности мировой экономики.

В современных реалиях комплексная оценка инвестклимата приобретает стратегическое значение; параметры привлекательности определяются не только наличием природных ресурсов или развитой промышленной базы, но и качеством управленческих решений, степенью институциональной поддержки, уровнем инфраструктуры, социальной стабильностью. В свете этого со стороны исследователей особое внимание уделяется оцениванию как количественных, так и качественных факторов, влияющих на решение инвесторов о вложении капитала.

Актуальность темы обусловлена необходимостью выработки эффективных стратегий привлечения инвестиций, которые позволят снизить региональные диспропорции, активизировать хозяйственный рост, обеспечить сбалансированное развитие территории.

Материалы и методы

Анализ научной литературы и статистических источников по обсуждаемой теме свидетельствует о многоаспектности и междисциплинарности изучаемого направления.

К примеру, теоретические аспекты подробно рассматриваются в работе Р.С. Хамидова, Ю.Р. Лутфуллина [9], где авторы формулируют понятие инвестиционной привлекательности как комплексной характеристики, отражающей уровень благоприятности социально-экономических, правовых, инфраструктурных условий региона для вложения капитала. Позиция о многокомпонентной природе характеризующей категории поддерживается также Е.С. Невотиной, А.Е. Панягиной [3], которые акцентируют внимание на необходимости учета как количественных, так и качественных факторов при оценке.

Методологические вопросы раскрываются в трудах А.С. Трошина и соавторов [6]. Подходы основываются на интеграции экспертных и индикаторных оценок, использовании статистических и кластерных методов, позволяющих сформировать объективную модель. И.А. Семина, Л.Н. Фолемейкина, Н.В. Яковенко [5], П.С. Трошин [7] подчеркивают значимость учета базовых социально-

экономических индикаторов в региональной оценке, включая уровень безработицы, инвестиции на душу населения.

Интересный вектор изысканий предложен Р.В. Плотниковым и И.В. Елоховой [4], которые развивают идею типологии субъектов РФ на основе индекса инвестиционной привлекательности отдельных отраслей. Такой подход позволяет выявить специфику не только с точки зрения общих условий, но и с учетом активности в конкретных секторах экономики.

Практическая направленность освещается в исследованиях, которые базируются на данных аналитических платформ и мониторинговых агентств. Так, материалы ID-Marketing [1], Центра «Инвестиционные проекты» [2], аналитического доклада «Разворот на восток» [10] дают обширные количественные сведения по итогам последних лет, помогая сделать выводы о распределении вложений, динамике роста, приоритетных ориентирах инвестиций по регионам. Отчетные данные подчеркивают важность институциональной поддержки, политической стабильности для формирования устойчивой среды.

Концептуальную перспективу раскрывает Р.У. Усин [8] – анализируемая привлекательность рассматривается автором как фактор процветания субъектов РФ. Он делает упор на взаимосвязи между инвестиционной активностью и достижением целей устойчивого развития, включая цифровую трансформацию, а также социальную инклюзию.

В то же время в литературе наблюдаются определенные противоречия и пробелы. Одни авторы [3, 6] склоняются к универсальной модели оценки, другие [4, 5] подчеркивают необходимость дифференциации подходов с учетом отраслевой, территориальной специфики. Также недостаточно глубоко исследуются институциональные барьеры, поведенческие аспекты инвестиционной активности, влияние международной конъюнктуры на региональный уровень.

Слабо освещенными остаются такие вопросы, как роль экологических и ESG-детерминант в политике регионов относительно инвестиций, воздействие миграционных потоков, человеческого капитала, оценки неформальных институтов, влияющих на инвестклимат. [11]

В рамках раскрытия темы при подготовке данной статьи применены: статистический и сравнительный анализ, экспертные оценки, типологизация, систематизация, обобщение. На первый план сегодня выходит необходимость унификации оценочных моделей и разработка единой системы мониторинга инвестиционной привлекательности на национальном уровне.

Результаты и обсуждение

Инвестиционная привлекательность представляет собой совокупность экономических, институциональных, инфраструктурных, социальных факторов, определяющих, насколько благоприятными являются условия для привлечения инвестиций

в определенном регионе [3–5, 8]. Рассматриваемым понятием отражается способность создавать и поддерживать среду, в которой инвесторы видят перспективу для эффективного вложения капитала и получения прибыли [4, 6]. В основе заложены такие элементы, как:

- стабильность экономической и политической обстановки;
- наличие развитой инфраструктуры;
- качество управления;
- уровень налоговой и регуляторной политики;
- квалификация кадров;
- рыночные возможности [3, 7, 9].

Высокая привлекательность способствует устойчивому процветанию, стимулирует рост производства, инноваций, создаёт дополнительные рабочие места, что, в свою очередь, усиливает конкурентоспособность на региональном и национальном уровнях.

В ежегодной оценке регионов России, проведенной НРА, было проанализировано 85 субъектов РФ. Согласно методике, эти регионы распределены на три крупные категории – «высокая», «средняя», «умеренная» инвестиционная привлекательность – каждая из которых дифференцируется на три уровня (первый, второй, третий). В исследовании 2024 года 47 регионов остались на прежних позициях, 30 показали улучшение, а лишь 8 продемонстрировали ухудшение [10] (рис. 1).

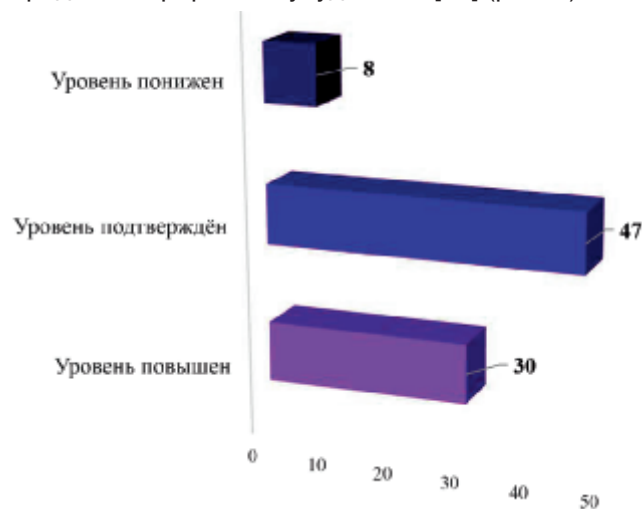


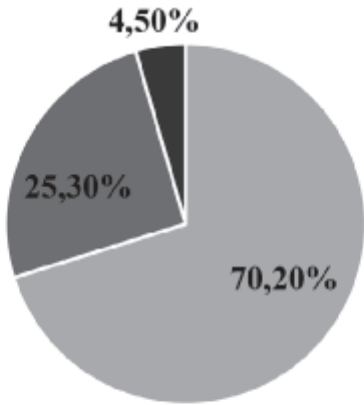
Рис. 1. Изменение оценок инвестиционной привлекательности регионов РФ в 2024 году по сравнению с 2023 годом (составлено автором на основе [10])

В частности, 29 регионов относятся к группе с «высокой инвестиционной привлекательностью» (IC1, IC2, IC3), 39 субъектов – к «средней» (IC4, IC5, IC6), а соответствующий показатель у 17 из них оценивается как «умеренный» [10] (таблица 1).

Следует обратить внимание на статистику распределения инвестиций в основной капитал внутри страны – регионы с высокой инвестиционной привлекательностью являются безусловными лидерами по активности в данной области. В 2023 году на их долю приходилось 68,5% от общероссийского объема вложений. В первом полугодии 2024 года структура пропорций сохранилась [10] (рис. 2).

Таблица 1. Распределение субъектов РФ по группам инвестиционной привлекательности в 2024 г. (составлено автором на основе [10])

Группы	Количество регионов
IC1	2
IC2	4
IC3	23
IC4	10
IC5	21
IC6	8
IC7	4
IC8	8
IC9	5



- Высокая инвестиционная привлекательность
- Средняя инвестиционная привлекательность
- Умеренная инвестиционная привлекательность

Рис. 2. Данные о распределении инвестиций в основной капитал по категориям субъектов РФ (первое полугодие 2024 г.) (составлено автором на основе [10])

По данным исследовательской компании ID-Marketing в 2024 году крупнейшим центром инвестиционной активности в России вновь стала Москва, на долю которой пришлось 20,5% всех вложений в основной капитал. Объём инвестиций в столице впервые превысил 8 трлн рублей, увеличившись на 4,4% по сравнению с 2023 годом. Основной вклад обеспечил частный бизнес, тогда как федеральное правительство направило около 400 млрд рублей. Значительная часть средств – более 35% – была потрачена на приобретение машин и оборудования, около 25% – на строительство нежилых объектов, свыше 20% – на интеллектуальную собственность, а около 17% – на жилую застройку. Московская область заняла второе место с долей в 4,6% от общего объема инвестиций, увеличив вложения на 3,6% по сравнению с 2023 годом. Третьим по объёму инвестиций стал Ханты-Мансийский автономный округ – Югра с долей 4,4%. На четвёртой позиции – Ямало-Ненецкий автономный округ (доля в 4,2% и рост инвестиций на 4,5%). Регион делает ставку на внедрение но-

вых инструментов взаимодействия с инвесторами. Санкт-Петербург замыкает пятерку лидеров, заняв долю в 3,9% и показав наиболее высокий прирост среди перечисленных регионов – 10,5% к уровню 2023 года. Основные инвестиции пришлось на оборудование (47,2%), строительство зданий (32,7%) [1]. Ниже представлена сводная таблица 2 со статистикой.

Таблица 2. Регионы-лидеры по объемам инвестиций в основной капитал в 2024 году, млрд руб. / прирост в сопоставимых ценах, % (составлено автором на основе [1])

Регион	Объем инвестиций в 2023 г., млрд руб.	Объем инвестиций в 2024 г., млрд руб.	Прирост, %
г. Москва	7 154	8 119	+4,4%
Московская область	1 659	1 820	+3,6%
Ханты-Мансийский АО – Югра	1 552	1 721	+3,8%
Ямало-Ненецкий АО	1 474	1 651	+4,5%
г. Санкт-Петербург	1 279	1 529	+10,5%
Республика Татарстан	1 180	1 435	+12,7%
Краснодарский край	870	1 120	+16%
Ленинградская область	739	1 111	+38,4%
Красноярский край	927	1 090	+6,8%
Иркутская область	910	999	+1,2%

В соответствии с данными платформы «Инвестиционные проекты России» (на 31 марта 2025 года) в России наблюдается высокая активность, особенно в экономически развитых регионах. Наиболее привлекательным с точки зрения инвесторов остаётся Центральный федеральный округ, где зафиксировано свыше 14 тысяч проектов. Это составляет более четверти от общего количества по стране, что объясняется высокой концентрацией деловой активности, развитой инфраструктурой, а также наличием ключевых управленческих и финансовых центров [2].

Москва и Подмосковье уверенно удерживают статус главного инвестиционного центра России. С начала 2025 года количество проектов здесь выросло на 447, достигнув отметки 7536. Санкт-Петербург и Ленинградская область также демонстрируют значительную активность, с приростом в 169 новых проектов и общим числом более 3,5 тысяч. Эти регионы привлекают капиталы благодаря сочетанию промышленного потенциала, доступности транспортных путей. Краснодарский край остаётся важной точкой притяжения вложений в туристическую отрасль, сельское хозяйство, логистику. Свердловская область и Татарстан демонстрируют рост, в основном, за счёт промышленности, технологий, поддержки со стороны региональных властей. Приволжский и Северо-Западный федеральные округа тоже показывают уверенную инвестиционную динамику. Их привлекательность основана на хорошо развитой промышленной базе, на-

личии квалифицированных кадров, благоприятном деловом климате. В то же время, регионы Сибири, Урала, Дальнего Востока, Северного Кавказа пока демонстрируют умеренные показатели, несмотря на попытки государства стимулировать там инвестиции через налоговые и инфраструктурные преференции [2].

В целом, структура активности в стране остаётся неравномерной. Тем не менее, устойчивый рост числа проектов даже в регионах второго эшелона свидетельствует о постепенном расширении географии инвестиций. Для дальнейшего развития необходимо продолжать системную работу по созданию благоприятного инвестклимата в отстающих территориях, особенно в части упрощения административных процедур, повышения транспортной доступности.

Выводы

Текущее состояние и перспективы инвестиционной привлекательности регионов России определяются сложным взаимодействием экономических, институциональных, инфраструктурных факторов. В реалиях глобальной нестабильности и усиливающейся конкуренции на мировых рынках субъекты РФ вынуждены совершенствовать свои механизмы поддержки инвесторов, модернизировать инфраструктуру, адаптировать законодательство для создания благоприятного инвестклимата. Принятие стратегических программ, которые ориентированы на развитие инновационных технологий и импортозамещение, а также активное внедрение цифровых решений в управлении экономикой, способствуют постепенному повышению потенциала отдельных территорий.

Систематизация региональных ресурсов и деятельное сотрудничество с частным сектором положительным образом отражаются на формировании устойчивых кластеров, что, в свою очередь, стимулирует приток капитала в приоритетные отрасли. Развитие специальных экономических зон, промышленных парков, адресных программ создаёт дополнительные стимулы для долгосрочных вложений. Такие меры помогают как улучшить общую инвестиционную картину, но и способствуют выравниванию диспропорций между различными субъектами.

С авторской точки зрения, внедрение динамических индикаторов в систему оценки инвестиционной привлекательности регионов позволит оперативно фиксировать краткосрочные колебания активности, вызванные как внутренними, так и внешними факторами.

Как представляется, последующее повышение инвестиционной привлекательности российских регионов зависит от способности властей адаптироваться к новым реалиям, проводить структурные реформы, формировать эффективные партнерства с бизнес-сообществом. Особое значение имеет баланс между централизованными государственными инициативами и активностями на местном уровне, что поможет создать гибкую и конкурентоспособную среду для

инвестиций. В перспективе – при условии реализации комплекса мер по улучшению инфраструктуры, прозрачности административных процедур, повышению квалификации управленческих кадров – регионы России способны стать значимыми участниками глобальных инвестиционных потоков, что скажется на устойчивом экономическом росте и социально-экономическом развитии страны.

Литература

1. Анализ инвестиций в регионы России по итогам 2024: ID-Marketing // URL: https://id-marketing.ru/catalog/pischevaja_promyshlennost/obschaja_harakteristika_pischevoj_promyshlennosti/analiz-investitsiy-v-regionyi-rossii-po-itogam-2024-1311/ (дата обращения: 06.04.2025).
2. Инвестиционная привлекательность регионов России: ЦП «Инвестиционные проекты» // URL: <https://investprojects.info/regions> (дата обращения: 06.04.2025).
3. Неволina Е.С. Инвестиционная привлекательность региона: понятие и методы оценки / Е.С. Неволina, А.Е. Панягина // Научный аспект. – 2024. – Т. 1. – № 7. – С. 25–31.
4. Плотников Р.В. Разработка типологии регионов России на основе индекса инвестиционной привлекательности отрасли в регионе / Р.В. Плотников, И.В. Елохова // Финансовый менеджмент. – 2024. – № 10. – С. 42–49.
5. Семина И.А. Инвестиционная привлекательность региона (учет базовых показателей социально-экономического развития регионов) / И.А. Семина, Л.Н. Фоломейкина, Н.В. Яковенко // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. – 2024. – Т. 12. – № 3 (66). – С. 31–49.
6. Трошин А.С. Методические подходы к оценке инвестиционной привлекательности региона / А.С. Трошин, Т.А. Дубровина, Д.Н. Кумалута, А.А. Васильева // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 8. – С. 22–26.
7. Трошин П.С. Использование статистических методов для количественной оценки инвестиционной привлекательности региона / П.С. Трошин // Статистический анализ социально-экономического развития субъектов Российской Федерации. Сборник научных трудов по материалам XI Всероссийской научно-практической конференции. – Брянск: 2024. – С. 179–182.
8. Усин Р.У. Инвестиционная привлекательность как фактор устойчивого развития региона / Р.У. Усин // Социально-экономическое развитие регионов в условиях цифровой трансформации. Международная научно-практическая конференция. – Омск: 2024. – С. 166–177.
9. Хамидов Р.С. Теоретические основы формирования инвестиционной привлекательности региона / Р.С. Хамидов, Ю.Р. Лутфуллин // Фундаментальные и прикладные научные исследования: инноватика в современном ми-

ре. Сборник научных статей по материалам XV Международной научно-практической конференции. – Уфа: 2024. – С. 177–182.

10. XII ежегодная оценка инвестиционной привлекательности регионов России «Разворот на восток» // URL: https://www.ra-national.ru/wp-content/uploads/2024/11/investicionnaja_privlekatelnost_regionov_2024-3.pdf? (дата обращения: 06.04.2025).
11. Калачев М.А. Инновации в области финансового менеджмента / Калачев М.А., Сериков Е.И., Чекмарёв М.А. // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 3 (62). – С. 602–607.

INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF RUSSIAN REGIONS: A COMPREHENSIVE ANALYSIS AND EVALUATION

Kalachev M.A., Lebedeva T.S.

Russian University of Transport

Against the backdrop of territorial disparities in investment activity and growing competition for resources, the issue of regional investment attractiveness becomes increasingly critical. A high concentration of capital inflows in a limited number of regions, coupled with the investment passivity of others, leads to a deepening of socio-economic inequalities and a decline in the national development potential. The objective of this study is to develop a holistic view of the investment attractiveness of Russian regions—within the context of investment climate—based on a comprehensive analysis of statistical data, theoretical approaches, and existing assessment methodologies. During the research process, contradictions in the academic literature were identified, primarily concerning the selection of factors and evaluation models, the lack of a unified methodological framework, and the underestimation of qualitative characteristics. The author refines the conceptual framework—drawing on the analysis of recent publications—and concludes that a systematic approach is necessary. This approach should combine sectoral, spatial, and institutional specifics of each region and support the introduction of dynamic indicators that reflect short-term changes in the investment environment. The findings of the article will be of practical value to professionals in regional governance, investment planning, analysts, and public authorities involved in shaping territorial development policies.

Keywords: assessment methods, government policy, investment attractiveness, investment climate, regional economy, sustainable development.

References

1. Analysis of investments in Russian regions by the end of 2024: ID-Marketing // URL: https://id-marketing.ru/catalog/pischevaja_promyshlennost/obschaja_harakteristika_pischevoj_promyshlennosti/analiz-investitsiy-v-regionyi-rossii-po-itogam-2024-1311/ (date of access: 04/06/2025).
2. Investment attractiveness of Russian regions: CP “Investment Projects” // URL: <https://investprojects.info/regions> (date of access: 04/06/2025).
3. Nevolina E.S. Investment attractiveness of the region: the concept and methods of assessment / E.S. Nevolina, A.E. Panyagina // Scientific aspect. – 2024. – Vol. 1. – No. 7. – Pp. 25–31.
4. Plotnikov R.V. Development of a typology of Russian regions based on the index of investment attractiveness of the industry in the region / R.V. Plotnikov, I.V. Elokhova // Financial management. – 2024. – No. 10. – Pp. 42–49.
5. Semina I.A. Investment attractiveness of the region (taking into account the basic indicators of socio-economic development of the regions) / I.A. Semina, L.N. Folomeikina, N.V. Yakovenko // Current directions of scientific research of the XXI century: theory and practice. – 2024. – Vol. 12. – No. 3 (66). – Pp. 31–49.
6. Troshin A.S. Methodological approaches to assessing the investment attractiveness of the region / A.S. Troshin, T.A. Dubrovina, D.N. Kumaluta, A.A. Vasilyeva // Innovation and investment. – 2023. – No. 8. – Pp. 22–26.
7. Troshin P.S. The use of statistical methods to quantify the investment attractiveness of the region / P.S. Troshin // Statistical analysis of socio-economic development of the subjects of the Russian Federation. Collection of scientific papers based on the materials of the XI All-Russian Scientific and Practical Conference. – Bryansk: 2024. – Pp. 179–182.
8. Usin R.U. Investment attractiveness as a factor of sustainable development of the region / R.U. Usin // Socio-economic development of regions in the context of digital transformation. International Scientific and Practical Conference. – Omsk: 2024. – Pp. 166–177.
9. Khamidov R.S. Theoretical foundations of the formation of investment attractiveness of the region / R.S. Khamidov, Y.R. Lutfullin // Fundamental and applied scientific research: innovation in the modern world. Collection of scientific articles based on the materials of the XV International Scientific and Practical Conference. – Ufa: 2024. – Pp. 177–182.
10. XII annual assessment of the investment attractiveness of Russian regions “Turning to the East” // URL: https://www.ra-national.ru/wp-content/uploads/2024/11/investicionnaja_privlekatelnost_regionov_2024-3.pdf? (date of access: 04/06/2025).
11. Kalachev M.A. Innovations in the field of financial management / Kalachev M.A., Serikov E.I., Chekmarev M.A. // Bulletin of the Academy of Knowledge. – 2024. – № 3 (62). – Pp. 602–607.

Роль государственных программ поддержки цифровизации и их экономическая эффективность

Матюшкин Данил Андреевич,

аспирант, Московский инновационный университет

E-mail: danmatushkin@gmail.com

Статья рассматривает государственную поддержку цифровизации и её влияние на рост экономики и конкурентоспособность страны. Автор изучает основные инструменты: создание нормативной базы (защита персональных данных, электронные платежи), налоговые послабления, субсидии и гранты для инновационных проектов, а также развитие образовательных программ в IT-сфере. Особый акцент сделан на инфраструктуре (широкополосный интернет, центры обработки данных, высокоскоростные стандарты связи), формирующей базу для цифровой трансформации. Примеры из ЕС, США и России показывают, как различные подходы госрегулирования могут либо стимулировать, либо замедлять цифровое обновление. Автор подчёркивает, что результативность программ зависит не только от объёма финансовых вливаний, но и от снижения бюрократии, прозрачного распределения средств, а также развития человеческого капитала. Используются методы оценки эффективности (CBA, ROI и модели общего равновесия), позволяющие увидеть рост IT-сектора, экспорта высокотехнологичных услуг и появление новых рабочих мест. Итог: скоординированные инвестиции государства создают значительный мультипликативный эффект. В конечном счёте это укрепляет позиции страны на мировой арене, повышает общий уровень жизни населения, улучшает социальную сферу.

Ключевые слова: государственные программы, цифровизация, экономическая эффективность, инновации, налоговые льготы, субсидии и гранты, инфраструктура, человеческий капитал, Cost-Benefit Analysis (CBA), Return on Investment (ROI).

Введение

Современные государства всё активнее инвестируют в цифровизацию, осознавая её стратегическую важность для экономического роста и социальной стабильности. Создание благоприятной нормативно-правовой среды, предоставление налоговых льгот и грантов, развитие инфраструктуры и систематическая подготовка IT-кадров – все эти меры способны выводить экономику на качественно новый уровень. В статье рассмотрен комплексный подход к оценке экономического эффекта от подобных государственных программ, включая анализ инструментов (CBA, ROI и модели общего равновесия) и обзор зарубежных кейсов (ЕС, США, Россия). Показано, что результативность во многом определяется снижением бюрократических барьеров, прозрачным распределением финансирования, развитием человеческого капитала и координацией между разными ведомствами. Отдельное внимание уделено проблемам, возникающим при реализации цифровых проектов в удалённых регионах и при дефиците кадров. Итогом является вывод о том, что грамотно выстроенная политика государственной поддержки цифровой экономики способна создать мультипликативный эффект и повысить конкурентоспособность страны на мировой арене.

В современном мире цифровизация стала одним из основных драйверов экономического роста и развития множества отраслей, начиная от промышленности и заканчивая сферой образования, здравоохранения и электронной коммерции [1]. Государственная поддержка играет здесь чрезвычайно важную роль, поскольку именно государственные институты обладают ресурсами и возможностями для создания благоприятного правового и организационного поля. Такой подход включает меры по формированию нормативно-правовой базы, внедрение налоговых стимулов, субсидирование передовых инициатив, организацию качественного образования в IT-сфере и финансирование инфраструктурных проектов, обеспечивающих высокую пропускную способность связи [2]. При этом страна, последовательно инвестирующая в цифровизацию, способна не только укрепить собственный технологический потенциал, но и привлечь иностранные компании, для которых выгодны налоговые льготы и доступ к высококвалифицированным кадрам [3].

Прежде всего, значимой мерой поддержки служит разработка правовых актов и постановлений, создающих основы для безопасного использования цифровых решений, включая нормы, регулирую-

ющие защиту персональных данных, электронные платежи и легитимность электронного документооборота [4]. Современные общества всё больше взаимодействуют посредством онлайн-платформ, что повышает важность законов по обеспечению конфиденциальности и целостности информации. Кроме того, такие аспекты, как охрана интеллектуальной собственности и урегулирование вопросов авторского права, формируют доверие к системам цифровой коммерции [1]. Без надёжной правовой основы любые инвестиции в данный сектор могут оказаться под угрозой, так как предприниматели и инвесторы опасаются рисков, связанных с недостаточной защитой данных или неясными правовыми нормами.

Следующим важным направлением государственных программ, связанных с цифровизацией, является налоговое стимулирование и предоставление субсидий для компаний, развивающих инновационные решения и сервисы [2]. Подобные меры могут включать налоговые каникулы для стартапов, прямые гранты на исследования и разработки (R&D), а также компенсацию части затрат на внедрение технологических инноваций. Для многих IT-компаний это становится решающим фактором, помогающим им начать масштабирование продуктов и выходить на конкурентные рынки [5]. Если подобные меры сопровождаются эффективной бюрократической системой, где чётко определяются критерии отбора и сроки финансирования, то государственные вливания работают как катализатор дальнейшего роста не только цифрового, но и смежных секторов.

При этом ни один из механизмов поддержки не может дать максимальную отдачу, если не обращать внимания на человеческий капитал, то есть уровень подготовки специалистов и их потенциал к освоению новых технологий [6]. Поэтому государства во многих случаях внедряют программы грантовой поддержки вузов, стимулируя выпускников идти в IT-направления, а также поощряют создание совместных лабораторий при университетах, где студенты могут работать вместе с представителями бизнеса над реальными проектами [1]. Подобное партнёрство помогает избежать разрыва между теоретическими знаниями и реальными компетенциями, необходимыми на рынке. Различные образовательные инициативы, включая курсы по программированию или анализу больших данных, становятся доступными для широкой аудитории, позволяя гражданам переквалифицироваться и найти себя в быстрорастущем секторе [7]. Многим странам также приходится решать задачу «утечки мозгов», когда подготовленные кадры уезжают работать за рубеж, поэтому помимо обучения важно обеспечивать условия, делающие работу на родине привлекательной и перспективной.

Следует отметить и критическую роль инфраструктурных проектов, находящихся под государственной опекой. Речь идёт о развитии широкополосного интернета на всей территории страны, в том числе в регионах, где компаниям не всегда

выгодно прокладывать сети [1]. Наличие базовых телекоммуникационных мощностей, включая возможность доступа к сетям 4G, 5G или даже спутниковым каналам, открывает путь к полноценной цифровой трансформации предприятий и госучреждений. Создание крупных центров обработки данных (ЦОД) с надёжными системами хранения и обработки информации тоже входит в число приоритетов. Многие страны вкладываются в такие объекты, стремясь локализовать данные внутри страны и обеспечить большую безопасность. Чем лучше развита инфраструктура, тем проще бизнесу и гражданам переходить на электронные сервисы, экономя время и ресурсы [2].

Чтобы понять, насколько эффективно расходуются государственные средства, необходимо прибегать к разным методам экономического анализа. Ключевыми показателями эффективности здесь могут выступать валовой внутренний продукт (ВВП), доля IT-сектора в структуре экономики, динамика экспорта IT-услуг, объём прямых иностранных инвестиций (ПИИ) и уровень занятости в высокотехнологичных сегментах [1]. Рост этих показателей свидетельствует о том, что цифровая отрасль получает импульс к развитию благодаря дополнительной финансовой поддержке и созданию благоприятной деловой среды. Однако обычные статистические данные не всегда отражают всю полноту картины. Для более точной оценки в ряде случаев применяют Cost-Benefit Analysis (CBA), где затраты на программы (прямые и косвенные) сопоставляются с потенциальной выгодой, выражающейся в увеличении налоговых поступлений, создании рабочих мест или улучшении качества жизни [3]. Показатель ROI (Return on Investment) позволяет наглядно увидеть, какую отдачу получает государство в виде роста экономики на каждую вложенную единицу средств [4].

Существуют также модели общего экономического равновесия, более сложные в расчётах, но дающие возможность учесть перекрёстное влияние цифровизации на различные отрасли. Например, цифровая трансформация в сфере образования может повлиять на производительность в других секторах через улучшение квалификации работников и рост инновационного потенциала [8]. Этим объясняется особое внимание к тому, как программы цифровизации «цепляют» смежные направления бизнеса: логистику, финансы, ритейл и производственные цепочки. Если государство грамотно выстраивает приоритеты и вкладывается в ключевые точки роста, возникает мультипликативный эффект, где один проект стимулирует появление нескольких других, а совокупный рост экономики превышает сумму индивидуальных результатов [9].

Практическими примерами такой поддержки могут служить страны Европейского союза, использующие финансирование по линии «Цифровая Европа» и других интеграционных программ, нацеленных на развитие инфраструктуры, искусственного интеллекта, развития единого цифрового рынка и поддержания конкурентоспособности

на глобальной арене [1]. Единая законодательная база в рамках ЕС, а также гармонизированные стандарты по защите персональных данных позволяют компаниям легче работать в нескольких странах, не сталкиваясь с разнородными нормами. Это повышает привлекательность региона для инвестиций, а также способствует ускоренному запуску инновационных решений, связанных с интеллектуальными системами, например проектов в сфере «умных» городов [2]. Параллельно продвигаются электронные госуслуги, уменьшающие бюрократические барьеры. Европейский опыт показывает, что сочетание программ поддержки на уровне Еврокомиссии и усилий локальных правительств может обеспечить баланс между общими целями и специфическими региональными приоритетами [3].

В Соединённых Штатах уже несколько десятилетий работает механизм федерального и штатовского финансирования в области высоких технологий. Например, агентство DARPA стало источником финансирования ряда знаковых проектов, которые проложили путь к интернету. Сегодняшние приоритеты включают искусственный интеллект, квантовые вычисления, широкополосный доступ и внедрение передовых технологий в сельской местности [4]. Параллельно штаты конкурируют между собой за привлечение технопарков и перспективных стартапов, предлагая налоговые льготы и гранты. Такая децентрализация позволяет поддерживать высокий темп инноваций, а крупные технологические компании нередко сотрудничают с госорганами, чтобы развивать стратегические направления, будь то кибербезопасность или медицинские исследования [5].

В России особое значение уделяется Национальной программе «Цифровая экономика», которая формализует основные задачи и направления цифровой трансформации в стране [6]. В рамках этой программы государство финансирует развитие электронных госуслуг, поддержку отечественных разработчиков программного обеспечения, внедрение инноваций в промышленность и агросектор. Параллельно предлагаются налоговые льготы для IT-специалистов и компаний, что призвано удержать квалифицированные кадры в стране и повысить конкурентоспособность местного IT-сектора [7]. В числе ключевых сложностей остаётся нехватка высококвалифицированного персонала, поскольку многие специалисты рассматривают возможность эмиграции для работы в ведущих мировых компаниях [1]. Именно поэтому государственные инициативы в сфере образования и поддержки карьерного роста в IT крайне востребованы, ведь это повышает привлекательность работы в отечественных компаниях и снижает риск «утечки мозгов» [8].

Для более наглядного понимания динамики цифрового развития можно обратиться к условному примеру со сводными статистическими данными за несколько лет. Ниже приведена таблица (табл. 1).

Таблица 1. Динамика показателей по цифровому направлению

Год	Доля IT-сектора в ВВП (%)	Прирост рабочих мест в IT (%)	Экспорт IT-услуг (млрд у.е.)	Госинвестиции в цифровые проекты (млрд у.е.)
2018	3,5	5,0	2,1	0,8
2019	4,0	6,2	2,8	1,2
2020	4,5	8,0	3,5	1,5
2021	5,2	10,0	4,2	2,0
2022	5,7	12,0	5,0	2,5

Из данной таблицы можно видеть чёткую тенденцию к росту доли IT-сектора в ВВП, увеличению экспорта высокотехнологичных услуг и существенному повышению госинвестиций, которые начинают приносить свои плоды в виде создания новых рабочих мест. Также очевидно, что финансирование цифровых проектов ведёт к росту суммарной экономической активности и стимулирует частные инвестиции [3].

Ниже приводится указанный график, который также не следует изменять:

Ниже приведён возможный график, показывающий, как изменяются доля IT-сектора в ВВП и объём госинвестиций. Для построения можно применить Python и Matplotlib (рис. 1).



Рис. 1. Динамика ключевых экономических показателей цифровизации

Визуализация этого процесса даёт понять, что кривая роста IT-сектора достаточно стабильна и постепенно ускоряется по мере того, как государство наращивает финансовую подпитку разных проектов. При достижении некоторого «критического» уровня инфраструктуры и компетенций происходит переход к более устойчивой и масштабируемой цифровой экономике, которая затем способна генерировать высокий доход и обеспечивать глобальную конкурентоспособность [9].

Однако следует признать, что государственные программы часто сталкиваются с бюрократическими затруднениями, рисками коррупции и недостатком прозрачности в распределении средств. В некоторых случаях законодательство и процеду-

ры госзакупок не успевают за темпом технологических изменений, а полученные деньги могут нерационально тратиться [10]. Кроме того, быстрый рост цифрового сектора требует большого количества квалифицированных кадров, а их нехватка приводит к тому, что компании вынуждены переманивать друг у друга сотрудников, повышая затраты на заработные платы и снижая общую рентабельность. При недостаточной гармонизации между федеральными и региональными уровнями власти возможно ещё большее увеличение разрыва, когда крупные города получают все преимущества новых технологий, а удалённые территории остаются в тени [1].

Чтобы максимизировать пользу от таких программ и эффективно преодолевать вызовы, государствам необходимо совершенствовать координацию между различными ведомствами и уровнями управления. Создание межведомственных комиссий, в которые входят представители министерств, бизнеса и научных кругов, может повысить согласованность принимаемых решений [2]. Применение открытых электронных площадок для тендеров и отслеживания результатов проектов позволяет минимизировать коррупционные риски, так как информация становится прозрачнее и доступнее общественному контролю. Международное сотрудничество тоже даёт ряд преимуществ: оно даёт возможность участвовать в глобальных инициативах, обмениваться передовым опытом и вместе решать комплексные задачи, включая вопросы кибербезопасности и технологической стандартизации [3].

Не менее значима и поддержка стартапов, поскольку именно в динамичной среде новых компаний возникает большая часть инновационных идей и продуктов, способных впоследствии превратиться в крупный бизнес. Создание акселераторов и инкубаторов при поддержке государства, совместных программ с венчурными фондами и доступ к льготному кредитованию стимулируют технопредпринимательство [4]. Зачастую одной из преград для стартапов является отсутствие стартовых средств, а также знаний о том, как коммерциализовать разработку. Поэтому участие государства в таких инициативах может стать катализатором, позволяющим продвинуть перспективные проекты. При этом желательно, чтобы подобные программы охватывали не только крупные агломерации, но и регионы, ведь именно там государство может сделать самый заметный вклад в уравнивание возможностей [5].

Расширение регионам доступа к цифровым технологиям особенно актуально в том случае, если малому городу предоставляется инфраструктура для дистанционного обучения, то его жители могут развивать современные компетенции, не покидая родной регион. Это сокращает миграцию из периферийных районов, удерживает человеческий капитал и может стимулировать появление новых форм предпринимательства, ориентированных на цифровые технологии [6]. Государство, проводя такие программы, укрепляет социальную ста-

бильность, поскольку цифровизация способна открыть новые формы занятости и дать людям доступ к дистанционному обучению и работе, а также к телемедицинским услугам [7]. Таким образом, социально-экономическое неравенство уменьшается, а регионы могут развиваться гармоничнее.

Важным является и международный аспект: именно глобальный рынок становится ареной для высокотехнологичных компаний, которые вырастают внутри страны. Способность выйти на мировую сцену и конкурировать с крупными корпорациями зачастую определяется не только наличием сильных продуктовых решений, но и привлекательностью бизнес-среды, формируемой при поддержке государства [8]. Если инвесторы видят, что в стране действуют прозрачные правила, существует надёжная правовая система и доступ к талантливым кадрам, они более охотно вкладывают средства в развитие местных компаний. Далее эти компании расширяют свою деятельность, усиливают экспорт услуг и тем самым вносят вклад в экономический рост и улучшение торгового баланса [9].

Тем не менее, на пути цифровизации сохраняются и объективные угрозы, связанные с безопасностью. Чем сильнее развита цифровая среда, тем выше риск кибератак, утечек данных и технологических зависимостей. Государство обязано выстраивать систему кибербезопасности, обучать специалистов, контролировать работу критически важных объектов инфраструктуры. Параллельно нужно обеспечивать гибкие механизмы регулирования, которые не тормозят развитие технологий, но при этом гарантируют безопасность и соблюдение прав граждан [10]. Это баланс между интересами бизнеса, общества и государства, достижение которого требует постоянного диалога и обновления законодательной базы.

Таким образом, государственная поддержка цифровизации – это комплекс мер, направленных на формирование законодательной среды, развитие инфраструктуры, налоговое стимулирование инноваций, а также подготовку квалифицированных кадров. Все эти меры оказываются наиболее эффективными, когда они скоординированы и подкреплены чёткими критериями результативности. Как показывают примеры различных стран, включая ЕС, США и Россию, при умелом сочетании финансовых вливаний, правовой ясности и образовательных инициатив можно добиться значительного успеха в продвижении цифровых технологий и повысить конкурентоспособность на мировой арене. Однако для этого необходимо преодолеть бюрократические барьеры и риски неэффективного распределения ресурсов, одновременно развивая потенциал регионов и налаживая международное партнёрство. Если все эти условия соблюдаются, программы цифровизации в государственном масштабе действительно становятся мощным локомотивом, ускоряющим рост экономики и повышающим качество жизни населения.

Для более глубокого понимания темы стоит также подчеркнуть, что цифровизация оказывает многостороннее воздействие не только на су-

губо экономические показатели, но и на социальную ткань общества. Расширение использования электронных сервисов в государственных учреждениях способствует повышению прозрачности процессов управления и облегчает доступ граждан к необходимым услугам. Когда государство вкладывается в цифровые платформы, ориентированные на образование и здравоохранение, это напрямую отражается на качестве человеческого капитала и общественном благополучии. Удобные онлайн-инструменты, позволяющие людям записываться на приём к врачу, оформлять государственные пособия или находить образовательные курсы, позволяя существенно экономить время и средства, а также избегать лишних бюрократических барьеров.

На практике, когда граждане получают упрощённый доступ к социальным услугам через цифровые каналы, сокращается нагрузка на государственный аппарат и снижается риск коррупции. Подобные преимущества, будучи трудно измеримыми в прямом денежном эквиваленте, всё же вносят вклад в совокупную экономическую эффективность, поскольку освобождают ресурсы, которые можно перенаправить на другие приоритетные направления развития. Государства, осознавая значение этой межсекторной взаимосвязи, часто встраивают элементы цифровой социальной инфраструктуры в стратегические документы, расширяя спектр инициатив от поддержки IT-стартапов до внедрения электронных систем управления в школах или больницах.

Важно и то, что такие меры способствуют выравниванию регионального развития. Например, если малому городу предоставляется инфраструктура для дистанционного обучения, то его жители могут развивать современные компетенции, не покидая родной регион. Это сокращает миграцию из периферийных районов, удерживает человеческий капитал и может стимулировать появление новых форм предпринимательства, ориентированных на цифровые технологии. Кроме того, государство получает обратную связь от местных пользователей, что позволяет корректировать программы цифровизации, делая их более адаптивными к реальным потребностям населения.

При этом сохранение баланса между стремлением к инновациям и ответственным использованием данных требует чёткого выстраивания принципов этики цифровой эпохи. Государство должно заботиться не только о пропаганде технологических новшеств, но и об обеспечении прав граждан на неприкосновенность личной информации, равно как и о предотвращении злоупотреблений в сфере больших данных. Появление новых сервисов, использующих искусственный интеллект, машинное обучение или блокчейн, может порождать регуляторные вопросы, которые приходится решать оперативно и взвешенно, чтобы не затормозить прогресс и, в то же время, уберечь общество от возможных рисков.

В контексте международной конкурентоспособности государственные программы цифровизации

всё чаще рассматриваются как основа экономического суверенитета. Когда национальные компании достигают высокого уровня развития цифровых сервисов, государство может диверсифицировать источники дохода и формировать благоприятные условия для роста экспортно ориентированных отраслей. Такая политика особенно актуальна для стран, стремящихся уйти от сырьевой зависимости и направить экономику в сторону высоких технологий и инноваций. Государство, ориентируясь на глобальные тенденции, способно интегрироваться в международные цепочки создания стоимости и укреплять свою позицию как в региональных, так и в мировых экономических структурах.

Однако необходимо учесть, что процессы цифровизации нередко сопровождаются социальными диспропорциями, если часть населения не успевает адаптироваться к новым условиям. Тут велика роль просветительских программ, которые могут включать в себя обучение компьютерной грамотности, продвижение электронных инструментов для повседневного пользования и поддержку инициатив в области цифровой инклюзии. При их отсутствии рискуют возникнуть «цифровые разрывы» между поколениями, районами и различными слоями общества, что может затруднить достижение поставленных целей даже при высоком уровне финансирования цифровых проектов.

Таким образом, чтобы национальные программы цифровизации отвечали актуальным вызовам и приносили реальные экономические и социальные дивиденды, крайне важно смотреть на цифровую трансформацию сквозь призму комплексного подхода. Он должен учитывать не только коммерческую выгоду и инвестиционную привлекательность, но и вопросы справедливого распределения доступа к новым технологиям. В противном случае даже самые амбициозные проекты могут не дать ожидаемого результата, оставляя значительную часть общества в стороне от новейших достижений и сводя на нет весь предполагаемый мультипликативный эффект.

Наконец, в долгосрочной перспективе системный характер государственных программ цифровизации должен основываться на непрерывной оценке результатов и обновлении приоритетов. Проактивная реакция на технологические изменения, подготовка новой волны специалистов, развитие безопасной и доступной среды для внедрения инноваций – всё это обеспечивает стране устойчивое будущее. В результате, каждое вложение в цифровую экономику умножается за счёт синергии, накапливая эффект от коллективного труда государства, бизнеса и общества во благо дальнейшего процветания. Тем самым государственная политика цифровизации достигает полноты и глубокой устойчивости во времени.

Заключение

Данная статья показывает, что цифровизация способна значительно стимулировать экономический

рост и повышение конкурентоспособности на национальном уровне. Государственные программы, нацеленные на создание правовой базы, налоговые льготы, инфраструктурное развитие и поддержку кадров, формируют условия для быстрого внедрения новых технологий. При этом мультипликативный эффект ощутим не только в IT-сфере, но и в смежных отраслях, включая промышленность, сельское хозяйство и сферу услуг. Однако реальный результат во многом определяется тем, насколько прозрачен процесс распределения средств, как согласованы действия разных ведомств и насколько эффективно развивается человеческий капитал. Примеры отдельных стран (ЕС, США, Россия) подтверждают, что комплексный подход, сочетающий финансовые вливания с упрощением бюрократических процедур и продвижением инноваций, приводит к устойчивому росту и социальной стабильности. Государственные инициативы, при верном исполнении, могут стать мощным катализатором, укрепляющим долгосрочный суверенитет и повышающим качество жизни населения.

Литература

1. Бобырь В.В. Цифровая трансформация бизнеса: концепции и инструменты. – М.: Инфра-М, 2021.
2. Иванов А. Ю., Петров В.А. Цифровые инновации в сфере малого предпринимательства // Управление и бизнес-администрирование. – 2022. – № 3. – С. 45–57.
3. Соколова Е.А. Стратегическое управление цифровой трансформацией на крупных предприятиях. – СПб.: Питер, 2020.
4. Deloitte. Digital Disruption Index 2022 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www2.deloitte.com> (дата обращения: 15.02.2025).
5. McKinsey Global Institute. Industry Digitization Index [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.mckinsey.com> (дата обращения: 15.02.2025).
6. Ostrom, A., & Parasuraman, A. Service in the Digital Age // Journal of Service Research. – 2021. – Vol. 24(2). – P. 139–143.
7. Porter, M. E., & Heppelmann, J.E. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition // Harvard Business Review. – 2021. – Vol. 99(6). – P. 64–88.
8. Zysman, J., & Kenney, M. The Next Phase in the Digital Revolution: Platforms, Data, and Employment // Communications of the ACM. – 2021. – Vol. 64(2). – P. 44–48.

9. Freedman, D. Digital Government: Bridging the Gap between Citizens and the State. – Oxford: Oxford University Press, 2020.
10. Jenkins, H. Convergence Culture: Where Old and New Media Collide. – New York: NYU Press, 2019.

THE ROLE OF STATE DIGITALIZATION SUPPORT PROGRAMS AND THEIR ECONOMIC EFFICIENCY

Matyushkin D.A.

Moscow Innovation University

The article examines government support for digitalization and its impact on economic growth and the country's competitiveness. The author studies the main tools: the creation of a regulatory framework (personal data protection, electronic payments), tax breaks, subsidies and grants for innovative projects, as well as the development of educational programs in the IT sphere. Particular emphasis is placed on the infrastructure (broadband Internet, data centers, high-speed communication standards), which forms the basis for digital transformation. Examples from the EU, the USA and Russia show how different approaches to government regulation can either stimulate or slow down digital renewal. The author emphasizes that the effectiveness of programs depends not only on the volume of financial injections, but also on the reduction of bureaucracy, transparent distribution of funds, and the development of human capital. The methods of evaluating the effectiveness (CBA, ROI and general equilibrium models) are used, allowing us to see the growth of the IT sector, the export of high-tech services and the emergence of new jobs. Result: coordinated government investments create a significant multiplier effect. Ultimately, this strengthens the country's position on the world stage, increases the general standard of living of the population, and improves the social sphere.

Keywords: government programs, digitalization, economic efficiency, innovation, tax incentives, subsidies and grants, infrastructure, human capital, Cost-Benefit Analysis (CBA), Return on Investment (ROI).

References

1. Bobyr V.V. Digital transformation of business: concepts and tools. – M.: Infra-M, 2021.
2. Ivanov A. Yu., Petrov V.A. Digital innovations in small business // Management and business administration. – 2022. – No. 3. – P. 45–57.
3. Sokolova E.A. Strategic management of digital transformation at large enterprises. – St. Petersburg: Piter, 2020.
4. Deloitte. Digital Disruption Index 2022 [Electronic resource]. – URL: <https://www2.deloitte.com> (date of access: 02/15/2025).
5. McKinsey Global Institute. Industry Digitization Index [Electronic resource]. – URL: <https://www.mckinsey.com> (access date: 02/15/2025).
6. Ostrom, A., & Parasuraman, A. Service in the Digital Age // Journal of Service Research. – 2021. – Vol. 24(2). – P. 139–143.
7. Porter, M. E., & Heppelmann, J.E. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition // Harvard Business Review. – 2021. – Vol. 99(6). – P. 64–88.
8. Zysman, J., & Kenney, M. The Next Phase in the Digital Revolution: Platforms, Data, and Employment // Communications of the ACM. – 2021. – Vol. 64(2). – P. 44–48.
9. Freedman, D. Digital Government: Bridging the Gap between Citizens and the State. – Oxford: Oxford University Press, 2020.
10. Jenkins, H. Convergence Culture: Where Old and New Media Collide. – New York: NYU Press, 2019.

Институциональные ловушки углеродного регулирования в России: теоретические основания и барьеры трансформации

Мильгизин Илья Евгеньевич,

аспирант Института государственной службы и управления,
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской
Федерации»

E-mail: ilya.milgizin@gmail.com

Исследование посвящено выявлению и систематизации институциональных ловушек, препятствующих эффективной трансформации климатической политики в России. В работе применяется аппарат неинституциональной экономической теории, в частности понятие институциональной ловушки, рассматриваемой как устойчивая, но неэффективная норма, закрепляющая субоптимальное равновесие. Особое внимание уделяется рассмотрению российского опыта в контексте Федерального закона № 296-ФЗ и регионального Сахалинского эксперимента по торговле квотами на выбросы парниковых газов. В статье приводится формализованная модель координационного равновесия, демонстрирующая механизмы возникновения и устойчивости институциональных ловушек, и предлагаются возможные пути их преодоления через усиление институциональной поддержки и экономических стимулов.

Ключевые слова: институциональные ловушки, углеродное регулирование, климатическая политика, институциональная экономическая теория, декарбонизация.

Введение

Глобальный энергетический переход и борьба с изменением климата требуют от стран внедрения эффективных механизмов углеродного регулирования. Россия, являясь одной из крупнейших экономик с углеродоемкой структурой (экспорт нефти, газа, угля) и значительной долей ископаемого топлива в энергобалансе, находится под возрастающим давлением международных обязательств по сокращению выбросов парниковых газов. Формально к середине 2020-х годов заложены основы климатической политики: принята Климатическая стратегия до 2050 г., заявлена цель достижения углеродной нейтральности к 2060 г., принят закон о регулировании выбросов парниковых газов и запущен эксперимент по торговле углеродными единицами в Сахалинской области. Тем не менее, в российской климатической политике наблюдается значительный разрыв между декларируемыми целями и реальными действиями, что свидетельствует о наличии институциональных барьеров. В заключении одного из обзоров отмечается, что несмотря на наличие стратегических документов и институтов, говорить о полноценной реализации государственной политики в области климата преждевременно – страна лишь находится на начальном этапе формирования своей климатической политики [1]. Данный разрыв указывает на проблему институциональных ловушек, когда установленные нормы и механизмы не приводят к желаемым переменам, закрепляя неэффективное статус-кво.

Цель данной статьи – выявить и систематизировать институциональные ловушки, препятствующие трансформации климатической политики в России, используя аппарат институциональной экономической теории. Мы последовательно рассмотрим теоретические основы понятия «институциональная ловушка», проанализируем классические подходы и современные исследования, относящиеся к проблеме углеродного регулирования, а затем выделим типологию таких ловушек в российском контексте. Особое внимание будет уделено концепции нормативно-структурного несоответствия – рассогласования между формально установленными экологическими нормами и реально функционирующими экономическими структурами – и анализу ключевых механизмов, блокирующих климатические реформы. Статья носит междисциплинарный характер, сочетая институционально-экономический подход с элементами политической экономии и экологии, и направлена на формирование целостного представления о барьерах на пути декарбонизации в России.

Классические основы институциональной теории

Понятие институтов в экономике традиционно связано с работами Д. Норта, Р. Коуза, О. Уильямсона и других представителей неоинституциональной школы [2, 3]. Дуглас Норт определял институты как «правила игры» в обществе – формальные правила и неформальные ограничения, которые структурируют взаимодействия людей [4]. Согласно Нарту, историческая эволюция институтов подвержена эффектам *path dependence* (эффекту зависимости от предыдущего развития), когда случайные или изначальные преимущества тех или иных норм могут закрепляться на длительный период, даже если впоследствии эти нормы становятся неэффективными. Это ведет к возникновению своего рода «институциональных ловушек», при которых общество застревает на субоптимальной траектории развития из-за самоподдерживающегося характера существующих институтов.

Понятие институциональной ловушки было далее формализовано отечественными учеными. Так, В.М. Полтерович ввел данный термин для описания устойчивых, но неэффективных норм и практик, которые воспроизводятся несмотря на их тормозящее влияние на развитие. Примеры институциональных ловушек в истории России – это бартерная экономика 1990-х гг., хронические неплатежи, коррупционные практики – все они являлись нежелательными явлениями, но поддерживались на уровне равновесия, из которого трудно выйти. Причины возникновения ловушек объясняются через механизмы множественных равновесий и высоких издержек перехода: когда установился определенный привычный порядок, отклонение от него для отдельных игроков слишком затратно или рискованно, поэтому все продолжают следовать старым правилам, даже проигрывая в совокупности.

Современные подходы: институциональные барьеры и климатическая политика

В последние годы теория институтов активно применяется для анализа экологической политики и перехода к устойчивому развитию. Одной из центральных идей стало понятие «углеродной ловушки» или *carbon lock-in*, предложенное Г. Анру. Согласно Анру, промышленные экономики фактически «заблокированы» в углеродоемких технологических системах вследствие долгого совместного развития технологий, инфраструктуры и институтов, благоприятствующих использованию ископаемого топлива. Этот технико-институциональный комплекс обладает инерцией, которая препятствует внедрению чистых технологий и климатических нововведений [5]. Например, существующая энергетическая инфраструктура (электростанции, сети), инвестиции и навыки кадров ориентированы на ископаемое топливо, и одновременно сложился комплекс норм – субсидии на ископаемые, правила рынков, поведения потребителей – поддерживающий статус-кво. В результате, даже при появлении экономически

и экологически более выгодных решений, переход к ним замедляется из-за сопротивления системы.

Другой важный аспект – влияние политических и экономических институтов на способность общества реализовать климатическую политику. Д. Аджемоглу и Дж. Робинсон в своей работе показали, что если институты носят «экстрактивный» характер, т.е. ориентированы на извлечение ренты узкой группой элит, то проведение реформ в интересах широкого круга (каковыми являются экологические реформы) затруднено [6]. Для успешных долгосрочных изменений требуются «инклюзивные институты», обеспечивающие вовлечение различных стейкхолдеров и учет общественных выгод. В контексте климатической повестки это означает, что страны с более открытой политической системой и ответственными институтами легче принимают и реализуют строгие экологические стандарты.

От институциональных ловушек к нормативно-структурному несоответствию

Проблемы экологической политики часто коренятся не столько в отсутствии технологий или финансирования, сколько во внутренних институциональных барьерах. Например, для России характерен дефицит климатического лидерства: ни один ключевой политический игрок открыто не продвигает климатическую повестку, а высшее руководство либо игнорирует проблему, либо высказывает скепсис. Государство, будучи крупным собственником энергетических компаний и завися от нефтегазовых доходов, фактически сращено с углеродным бизнесом, что порождает конфликт интересов: выполнение климатических обязательств противоречит действующей модели экономического роста. Это выражается в политике полумер – декларации целей без надлежащего обеспечения механизмами. Так, по оценке экспертов Carbon Action Tracker, цели и меры России оцениваются как «критически недостаточные» и несоответствующие целям Парижского соглашения: при нынешнем курсе потепление может превысить 3 °C [7]. Причины – низкая амбициозность целей, завышенные расчеты поглощения лесами и непризнание влияния факторов вроде масштабных лесных пожаров.

Литература также указывает на явление институциональной имитации, когда принимаются новые нормы (законы, стратегии) под внешним давлением, но они не интегрируются в реальную практику [8]. В России примеры – утверждение множества «зеленых» стратегических документов и создание новых структур (советы, рабочие группы по климату) без реального влияния на отраслевую политику. Это близко к концепции нормативно-структурного несоответствия, под которым мы понимаем разрыв между провозглашенными нормативными изменениями и фактическими структурами экономики и управления. Подобный разрыв приводит к тому, что формальные институты действуют лишь «на бумаге», в то время как неформальные правила и прежняя отраслевая структура продолжают функционировать по-старому.

Теоретические основы институциональных ловушек

В основе формирования институциональных ловушек лежат несколько ключевых механизмов. Во-первых, координационные эффекты: выгоды агента от перехода к новой норме возрастают, только если к ней переходит достаточное число других участников [9]. При малом числе новаторов индивидуальные издержки изменений превышают выгоды, поэтому рационально сохранять статус-кво. Во-вторых, эффекты обучения и увеличения отдачи: длительное использование старого института ведёт к накоплению знаний и инфраструктуры, адаптированных под него, что удешевляет следование старым правилам и повышает барьеры для новых [10], а также связанный характер институтов: неэффективные нормы могут быть взаимно связаны с другими элементами системы – экономическими практиками, технологиями, законодательством – образуя целый комплекс, сопротивляющийся изменениям [11]. Немаловажна и культурная инерция: устоявшиеся ментальные модели, ценности и ожидания агентов формируют привычку следовать существующим институтам, даже если формальные условия изменяются [12]. Эти факторы порождают позитивную обратную связь, при которой отклонения от неэффективной нормы подавляются, а сама норма воспроизводится и передаётся во времени.

Следствием вышеперечисленного является ситуация множественных равновесий. В простейшем виде: существующий неэффективный институт – одно равновесие, альтернативный эффективный институт – другое. Однако переход из первого во второе затруднён, так как требует скоординированных усилий или внешнего вмешательства. Формально можно представить такой эффект на основе модели координационной игры. Рассмотрим более детально, как действует описанная логика. В экономике с доминирующими неэффективными институтами (например, с высоким уровнем углеродоёмкости производства) существует инерция, основанная на трёх аспектах: индивидуальной рациональности, стратегической взаимозависимости и эффекте масштаба. Это означает, что каждый экономический агент (фирма, регион, правительство) принимает решение, опираясь на свои издержки и выгоды, которые, в свою очередь, зависят от поведения других агентов.

Пусть, как указано, $x \in [0;1]$ – доля агентов, перешедших к новой институциональной норме (например, к применению чистых технологий, добровольной компенсации выбросов или отчётности по ESG). Тогда выигрыш от перехода ($U_{\text{нов}}$) к новой норме для отдельного агента выражается как:

$$U_{\text{нов}} = B \cdot x - c,$$

где: B – предельная выгода от новой институциональной нормы, зависящая от числа других участников, её уже принявших (сетевой эффект, институциональная зависимость);

x – доля агентов, уже принявших норму;

C – издержки перехода (обучение, инвестиции, изменение внутренней логистики, риски и проч.).

В то же время, выигрыш от сохранения старой нормы ($U_{\text{стар}}$) описывается следующим образом:

$$U_{\text{стар}} = B',$$

где: B' – фиксированная выгода от продолжения функционирования в устоявшейся институциональной среде (например, эксплуатируя активы, не облагаемые углеродным налогом, или получая выгоду от субсидий на ископаемое топливо).

Очевидно, то при малых значениях x выгоды от новой нормы минимальны (или вообще отсутствуют):

$$B \cdot x - C < B' \Rightarrow U_{\text{нов}} < U_{\text{стар}},$$

что делает рациональным выбором сохранение старого поведения. Однако при увеличении x – то есть при вовлечении всё большего числа агентов в новую институциональную рамку – выгоды от новой практики начинают превышать издержки. При этом возникает порог x' , такой что:

$$x' = \frac{C + B'}{B},$$

где при $x > x'$ становится выгодно присоединиться к новому институту даже тем, кто раньше воздерживался. Это является эффектом институционального каскада, аналогично распространению инноваций в модели диффузии [13].

Система таким образом обладает двумя устойчивыми равновесиями:

$x \approx 0$: все участники сохраняют старые нормы (ловушка);

$x \approx 1$: все участники перешли к новой форме (оптимум).

Между ними находится неустойчивое равновесие $x = x'$: малейшее отклонение в сторону роста числа последователей способно двинуть систему к новому устойчивому равновесию – при условии, что переход поддержан критической массой.

Это объясняет, почему реформы «снизу» не работают – если действия отдельных агентов не сопровождаются институциональной поддержкой, эффект от их поведения будет нивелирован. Поэтому в условиях институциональной ловушки необходимы механизмы внешней координации – например, жёсткая климатическая политика, регуляторное давление, фискальные стимулы, публичные обязательства лидеров отрасли.

Применимость модели к углеродному регулированию

Модель институциональной ловушки особенно применима к контексту углеродного регулирования в России. Здесь мы наблюдаем устойчивое сохранение углеродоемкой структуры экономики, несмотря на наличие международных стимулов к переходу на низкоуглеродную модель. Как показывает модель, в России действует несколько типов ловушек одновременно – технологическая, нормативно-правовая и культурно-политическая.

Первым эмпирическим кейсом выступает Федеральный закон от 2 июля 2021 года № 296-ФЗ

«Об ограничении выбросов парниковых газов» (далее – 296-ФЗ), который представляет собой попытку формирования правовой и институциональной основы для национальной климатической политики [14]. Закон предусматривает создание системы мониторинга и отчётности выбросов, рынка добровольных климатических проектов и условий для обращения углеродных единиц. Однако, несмотря на нормативную насыщенность, его реализация демонстрирует классическую форму институционального «декаплинга» в смысле неоинституциональной теории – то есть рассогласование между формальной политикой и реальной практикой. В данном случае речь не идет о декаплинге в смысле размежевания показателей экономического роста (например, ВВП) и объёма выбросов парниковых газов. Формально закреплённые механизмы не порождают изменений в поведении ключевых агентов, что позволяет организациям сохранять внешний облик соответствия ожиданиям (например, Парижскому соглашению), но избегать затратных институциональных и технологических трансформаций [15]. Такая конфигурация обеспечивает легитимность в глазах внешней среды, не затрагивая базис производственной и управленческой логики. Декаплинг особенно устойчив в условиях, когда институциональные требования носят символический характер и не сопровождаются механизмами контроля и санкционирования [16]. Закон № 296-ФЗ именно таков: он не содержит количественно выраженных целей, обязательных нормативов или экономических санкций, а участие в проектах носит добровольный характер. Таким образом, нормативные конструкции функционируют как «церемониальные структуры», не проникающие в организационную практику. Это не просто институциональная ловушка имитации, но и демонстрация отказа от глубинной трансформации в пользу символического соответствия [17]. Следовательно, 296-ФЗ в текущем виде не запускает механизмов институционального конфликта, не создаёт давления на поведенческое ядро системы и не формирует условий для устойчивого институционального равновесия с низкой углеродоёмкостью. Вместо этого он воспроизводит институционализированный разрыв между нормативным дискурсом и хозяйственной практикой – тем самым усиливая устойчивость институциональной ловушки.

Вторым кейсом выступает Сахалинский эксперимент, официально запущенный в соответствии с Федеральным законом № 34-ФЗ от 06.03.2022 [18]. Он представляет собой попытку регионального внедрения системы торговли квотами на выбросы парниковых газов (СТВ) с целью достижения углеродной нейтральности в субъекте Российской Федерации. Нормативная архитектура эксперимента включает обязательную отчётность о выбросах ПГ, установление лимитов (квот) для крупных эмитентов, а также механизмы передачи и зачёта углеродных единиц для гибкого достижения установленных целей. Сахалинская система интегрирована с национальным законодательством (ФЗ № 296-ФЗ):

превышение квот может компенсироваться покупкой «углеродных единиц» из климатических проектов в других регионах, либо организации уплачивают сбор за избыточные выбросы. В отличие от добровольного характера 296-ФЗ, данный региональный пилот носит обязательный характер для предприятий области, фактически вводя углеродную цену в их деятельность и стимулируя сокращение эмиссий, однако Сахалинский эксперимент остался ограниченным по масштабу и не получил нормативного продолжения. Это создало институциональную ловушку субнациональной изоляции: даже при наличии передовых механизмов в одном субъекте, отсутствует горизонтальное или вертикальное масштабирование на другие регионы и федеральный уровень. Отсутствует институциональный механизм многоуровневого сопряжения – «nesting» – между региональным и национальными уровнями управления общими ресурсами. Более того, добровольный характер участия хозяйствующих субъектов и отсутствие обязательных лимитов подрывают стимулы к интеграции в региональную систему. Переход к новой институциональной норме остаётся локальным феноменом, не влияющим на равновесие в национальной модели. Таким образом, сахалинская инициатива, при всей её инновационности, остаётся примером институционального пробела в механизме масштабирования – то есть неспособности регионального прецедента стать катализатором институционального каскада. Указывается также, что установленная цена углерода на Сахалине ниже справедливой международной, и это подрывает устойчивость добровольного углеродного рынка без поддержки федерального уровня [19].

Дополнительным элементом институциональной инерции в российской климатической политике является экспортно-сырьевая структура экономики, глубоко укоренённая в бюджетной и внешнеторговой модели развития. На протяжении последних десятилетий ключевыми источниками поступлений в федеральный бюджет остаются экспорт нефти, природного газа, угля, нефтепродуктов и энергоёмкой промышленной продукции – алюминия, минеральных удобрений и чёрных металлов. Так, доходы от нефтегазового сектора в 2021 году составили свыше 36% федерального бюджета, а доля топливно-энергетических товаров в структуре экспорта превысила 60% [20]. Это формирует системную фискальную зависимость от углеродоёмких отраслей, при которой любые попытки ввести внутреннее регулирование выбросов – будь то налог, лимиты или отмена субсидий – рассматриваются как угроза макроэкономической стабильности.

С институциональной точки зрения данная ситуация соответствует модели создания рентных коалиций (англ. «rent-seeking coalitions»), при которой реформы, затрагивающие источники ренты, блокируются заинтересованными коалициями. В российском контексте такими коалициями выступают экспортоориентированные корпорации, госкорпорации в ТЭК и металлургии, а также регионы, фи-

скально зависимые от этих отраслей. В отсутствие углеродного налога, при минимальной практике публичного раскрытия нефинансовой информации, низкой степени внедрения ESG-повестки и при существовании экологически вредных субсидий (включая налоговые льготы на добычу и транспортировку сырья), поведенческие стимулы к декарбонизации остаются крайне слабыми. Причем под низкой степенью внедрения ESG-повестки имеется в виду отсутствие дополнительных требований для публичных компаний со стороны бирж и инвесторов, ковенантов при предоставлении займов и гарантий, а также законодательно установленный отказ от дополнительного раскрытия нефинансовой отчетности в связи с санкционным давлением. Более того, отсутствие комплексной системы обязательной отчетности о выбросах (сейчас появилось в рамках 296-ФЗ) препятствует даже базовому контролю за эмиссионным профилем крупнейших компаний.

Рост зарубежного давления и спроса со стороны крупных инвесторов – например, введение Пограничного углеродного корректирующего механизма ЕС (CBAM) – может стимулировать отдельные компании к реагированию, но без системной трансформации фискальных и регуляторных механизмов эффект будет ограниченным. С институциональной точки зрения, мы имеем дело с классическим примером «углеродного lock-in», при котором экономическая структура, поддерживаемая институциональными, технологическими и фискальными связями, воспроизводит высокие выбросы и сопротивляется переходу к низкоуглеродной модели.

Заключение

Проведенный в данной статье теоретико-аналитический обзор позволил вычлени и обосновать существование институциональных ловушек, системно препятствующих трансформации климатической политики в России. Использование понятийного аппарата неинституциональной экономической теории и моделей множественных равновесий показало, что углеродное регулирование в стране сталкивается не с отсутствием нормативной базы *per se*, а с глубокими структурными барьерами – нормативно-структурным несоответствием, координационными эффектами, институциональным lock-in и политико-экономическим сопротивлением со стороны рентных коалиций. Наличие формальных институтов – таких как закон № 296-ФЗ и Сахалинский эксперимент – в условиях отсутствия обязательных механизмов исполнения, экономических стимулов и масштабируемости порождает институциональный декаплинг, при котором декларируемые цели не сопровождаются изменениями в поведении ключевых акторов.

Парадигма институциональной ловушки позволяет объяснить, почему климатическая политика в России остается в состоянии ограниченного реформирования: действующие нормы и практики обладают устойчивостью, обусловленной экономическими, технологическими, политическими

и культурными факторами. Формализованная модель координационного равновесия демонстрирует, что индивидуальные агенты (фирмы, регионы) не заинтересованы в переходе к низкоуглеродным стратегиям до тех пор, пока нет критической массы участников и поддержки со стороны координирующих институтов. Таким образом, без экзогенного импульса – в форме жесткого международного давления, обязательных федеральных норм или мощных фискальных стимулов – устойчивость к изменениям будет сохраняться.

Для выхода из институциональной ловушки необходима стратегия, направленная на преодоление координационных барьеров и стимулирование институционального каскада. Это включает формализацию обязательств (например, через углеродный налог или систему торговли квотами), реструктуризацию фискальных поступлений с постепенным снижением зависимости от экспорта углеродоемких товаров, реформу системы отчетности и раскрытия информации, а также усиление политического лидерства в области климата. В противном случае сохраняется риск того, что декарбонизация в России будет происходить вынужденно и фрагментарно, под внешним давлением, без формирования устойчивой внутренней институциональной среды, способной обеспечить долгосрочный переход к низкоуглеродному развитию.

Литература

1. Веселова Д.Н. Политика России в сфере смягчения последствий изменения климата // Дискурс-Пи. 2023. Т. 20. № 2. С. 86–105. https://doi.org/10.17506/18179568_2023_20_2_86 (дата обращения: 02.02.2025).
2. Williamson, O.E. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach // American Journal of Sociology. – 1981. – Vol. 87, No. 3. – P. 548–577. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.jstor.org/stable/2778934> (дата обращения: 07.02.2025).
3. Coase, R.H. The Nature of the Firm // Economica. – 1937. – Vol. 4, No. 16. – P. 386–405. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.jstor.org/stable/2626876> (дата обращения: 13.02.2025).
4. Норт, Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт; пер. с англ.; предисл. и общ. ред. Б.З. Мильнера. – М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. – 180 с.
5. Unruh G.C. Understanding carbon lock-in // Energy Policy. – 2000. – Vol. 28, № 12. – P. 817–830. – ISSN 0301-4215. – DOI: [https://doi.org/10.1016/S0301-4215\(00\)00070-7](https://doi.org/10.1016/S0301-4215(00)00070-7) (дата обращения: 18.02.2025).
6. Acemoglu D., Robinson J.A. Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty. – New York: Crown Publishing Group, 2012. – 529 p.
7. Climate Action Tracker. Russian Federation – Climate Action Tracker country assessment. URL:

- <https://climateactiontracker.org/countries/russian-federation/> (дата обращения: 24.02.2025).
8. Draskovic V. Imitation of the postsocialistics institutionalization // *Montenegrin Journal of Economics*. – 2006. – Vol. 2, № 4. – P. 49–70.
 9. Polterovich V. Institutional Traps: Is There a Way Out? // *MPRA Paper*. – 2004. – No. 22071. – University Library of Munich, Germany. – URL: <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/22071/> (дата обращения: 01.03.2025).
 10. Matraeva L., Vasiutina E., Belyak A. The effects of digitalization on the labour market: the case of Russia // *Work Organisation, Labour & Globalisation*. – 2020. – Vol. 14, № 2. – P. 31–45. – DOI: 10.13169/workorgalaboglob.14.2.0031 (дата обращения: 07.03.2025).
 11. Hoff K. Beyond Rosenstein-Rodan: The Modern Theory of Underdevelopment Traps // *Annual World Bank Conference on Development Economics*. – 2000. – URL: <https://www.sfu.ca/~akaraiva/e455/HoffRR.pdf> (дата обращения: 12.03.2025).
 12. Плискевич Наталья Михайловна “Path dependence” и проблемы модернизации мобилизационного типа // *Мир России. Социология. Этнология*. 2016. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/path-dependence-i-problemy-modernizatsii-mobilizatsionnogo-tipa> (дата обращения: 10.04.2025).
 13. Granovetter M. Threshold models of collective behavior // *American Journal of Sociology*. – 1978. – Vol. 83, № 6. – P. 1420–1443. – DOI: <https://doi.org/10.1086/226707> (дата обращения: 17.03.2025).
 14. Федеральный закон от 2 июля 2021 г. № 296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов» // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202107020031> (дата обращения: 21.03.2025).
 15. MacLean T. L., Behnam M. The dangers of decoupling: The relationship between compliance programs, legitimacy perceptions, and institutionalized misconduct // *Academy of Management Journal*. – 2010. – Vol. 53, № 6. – P. 1499–1520. – DOI: <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.57319198> (дата обращения: 25.03.2025).
 16. Zhelyazkova A., Kaya C., Schrama R. Decoupling practical and legal compliance: Analysis of member states’ implementation of EU policy // *European Journal of Political Research*. – 2016. – Vol. 55, № 4. – P. 827–846. – DOI: <https://doi.org/10.1111/1475-6765.12154> (дата обращения: 28.03.2025).
 17. Xu K., Shi W., Zhao J., Chen X. When Does a Firm Fail to Walk the Talk? Decoupling in International Expansion // *Journal of Management Studies*. – 2024. – Vol. 61, № 5. – P. 1737–1765. – DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.13089> (дата обращения: 02.04.2025).
 18. Федеральный закон от 06.03.2022 № 34-ФЗ «О проведении эксперимента по ограничению выбросов парниковых газов в отдельных субъектах Российской Федерации» // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202203060003> (дата обращения: 07.04.2025).
 19. Artemenkov A., Medvedeva O.E., Pavlov A.N., Ganiev O. The Issues of Carbon Pricing in the Russian Federation: The Local and International Perspectives Under the Cost Approach and the Role of Afforestation Projects // *Sustainability*. – 2025. – Vol. 17, № 3. – Article 1088. – DOI: <https://doi.org/10.3390/su17031088> (дата обращения: 09.04.2025).
 20. Счётная палата Российской Федерации. Оперативный доклад об исполнении федерального бюджета. – М.: Счётная палата РФ, 2023. – 33 с. – URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/28c/biseitk3xdjgp8pxvbdup33xq3a7yw.pdf> (дата обращения: 15.04.2025).

INSTITUTIONAL TRAPS IN CARBON REGULATION IN RUSSIA: THEORETICAL FOUNDATIONS AND BARRIERS TO TRANSFORMATION

Milgizin I.E.

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

This paper explores and categorizes institutional traps that impede the effective evolution of climate policy in Russia. It employs the analytical tools of new institutional economics, focusing in particular on the concept of an institutional trap – defined as a stable yet inefficient norm that sustains a suboptimal equilibrium. The analysis centers on two key cases: Federal Law No. 296-FZ and the Sakhalin regional pilot project on greenhouse gas emissions trading. The article introduces a formal model of coordination equilibrium to illustrate how institutional traps emerge and persist, and discusses potential strategies for addressing them by strengthening institutional frameworks and economic incentives.

Keywords: institutional traps, carbon regulation, climate policy, institutional economics, decarbonization.

References

1. Veselova D.N. Russia's Policy in the Sphere of Mitigating the Consequences of Climate Change // *Discourse-Pi*. 2023. Vol. 20. No. 2. P. 86–105. https://doi.org/10.17506/18179568_2023_20_2_86 (accessed: 02.02.2025)
2. Williamson, O.E. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach // *American Journal of Sociology*. – 1981. – Vol. 87, No. 3. – P. 548–577. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.jstor.org/stable/2778934> (accessed: 07.02.2025)
3. Coase, R.H. The Nature of the Firm // *Economica*. – 1937. – Vol. 4, No. 16. – P. 386–405. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.jstor.org/stable/2626876> (accessed: 13.02.2025)
4. North, D. Institutions, institutional change, and the functioning of the economy / D. North; trans. from English; preface and general. ed. by B.Z. Milner. – M.: Fund of economic books “Beginnings”, 1997. – 180 p.
5. Unruh G.C. Understanding carbon lock-in // *Energy Policy*. – 2000. – Vol. 28, No. 12. – P. 817–830. – ISSN 0301-4215. – DOI: [https://doi.org/10.1016/S0301-4215\(00\)00070-7](https://doi.org/10.1016/S0301-4215(00)00070-7) (accessed: 18.02.2025)
6. Acemoglu D., Robinson J.A. Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty. – New York: Crown Publishing Group, 2012. – 529 p.
7. Climate Action Tracker. Russian Federation – Climate Action Tracker country assessment. URL: <https://climateactiontracker.org/countries/russian-federation/> (accessed: 24.02.2025)
8. Draskovic V. Imitation of the postsocialistics institutionalization // *Montenegrin Journal of Economics*. – 2006. – Vol. 2, No. 4. – P. 49–70.

9. Polterovich V. Institutional Traps: Is There a Way Out? // MPRA Paper. – 2004. – No. 22071. – University Library of Munich, Germany. – URL: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/22071/> (accessed: 01.03.2025)
10. Matraeva L., Vasiutina E., Belyak A. The effects of digitalization on the labour market: the case of Russia // Work Organisation, Labour & Globalisation. – 2020. – Vol. 14, No. 2. – P. 31–45. – DOI: 10.13169/workorglaboglob.14.2.0031 (accessed: 07.03.2025)
11. Hoff K. Beyond Rosenstein-Rodan: The Modern Theory of Underdevelopment Traps // Annual World Bank Conference on Development Economics. – 2000. – URL: <https://www.sfu.ca/~akaraiva/e455/HoffRR.pdf> (accessed: 12.03.2025)
12. Pliskevich Natalia Mikhailovna "Path dependence" and the problems of mobilisation-type modernisation // The World of Russia. Sociology. Ethnology. 2016. No. 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/path-dependence-i-problemy-modernizatsii-mobilizatsionnogo-tipa> (accessed: 10.04.2025)
13. Granovetter M. Threshold models of collective behavior // American Journal of Sociology. – 1978. – Vol. 83, No. 6. – P. 1420–1443. – DOI: <https://doi.org/10.1086/226707> (accessed: 17.03.2025)
14. Federal Law of July 2, 2021 No. 296-FZ "On Limiting Greenhouse Gas Emissions" // Official Internet Portal of Legal Information. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202107020031> (accessed: 21.03.2025)
15. MacLean T. L., Behnam M. The dangers of decoupling: The relationship between compliance programs, acceptance perceptions, and institutionalized misconduct // Academy of Management Journal. – 2010. – Vol. 53, No. 6. – P. 1499–1520. – DOI: <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.57319198> (accessed: 25.03.2025)
16. Zhelyazkova A., Kaya C., Schrama R. Decoupling practical and legal compliance: Analysis of member states' implementation of EU policy // European Journal of Political Research. – 2016. – Vol. 55, No. 4. – P. 827–846. – DOI: <https://doi.org/10.1111/1475-6765.12154> (accessed: 28.03.2025)
17. Xu K., Shi W., Zhao J., Chen X. When Does a Firm Fail to Walk the Talk? Decoupling in International Expansion // Journal of Management Studies. – 2024. – Vol. 61, No. 5. – P. 1737–1765. – DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.13089> (accessed: 02.04.2025)
18. Federal Law of 06.03.2022 No. 34-FZ "On Conducting an Experiment to Limit Greenhouse Gas Emissions in Certain Subjects of the Russian Federation" // Official Internet Portal of Legal Information. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202203060003> (accessed: 07.04.2025)
19. Artemenkov A., Medvedeva O.E., Pavlov A.N., Ganiev O. The Issues of Carbon Pricing in the Russian Federation: The Local and International Perspectives Under the Cost Approach and the Role of Afforestation Projects // Sustainability. – 2025. – Vol. 17, No. 3. – Article 1088. – DOI: <https://doi.org/10.3390/su17031088> (accessed: 09.04.2025)
20. Accounts Chamber of the Russian Federation. Operational report on the execution of the federal budget. – M.: Accounts Chamber of the Russian Federation, 2023. – 33 p. – URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/28c/biseitkt3xdjgp8pxvbdup33xq3a-7yw.pdf> (accessed: 15.04.2025)

Положительное влияние развития параллельного импорта на экономическую безопасность страны

Мироненко Андрей Михайлович,

аспирант, АНОВО Институт социальных наук

E-mail: mironenko_andrei@mail.ru

В данной статье рассматривается влияние параллельного импорта на экономическую безопасность Российской Федерации с позиции региональной экономики в условиях санкционного давления и глобальных экономических трансформаций. Проанализированы ключевые аспекты легализации параллельного импорта, его роль в обеспечении региональных потребительских рынков, развитии межрегиональной конкуренции и стабилизации цен на товары иностранного производства. Исследованы механизмы влияния параллельного импорта на различные сектора региональных экономик, включая потребительский, промышленный и технологический. Выявлены основные преимущества параллельного импорта для экономической безопасности регионов страны. Проведен анализ дифференцированного воздействия параллельного импорта на приграничные и внутренние регионы, а также территории с различным уровнем социально-экономического развития. Предложены рекомендации по оптимизации регулирования параллельного импорта с учетом региональных особенностей для максимизации его положительного эффекта на экономическую безопасность РФ.

Ключевые слова: параллельный импорт, экономическая безопасность, региональная экономика, импортозамещение, санкции, региональные рынки, потребительский рынок, межрегиональная конкуренция, таможенное регулирование, внешнеэкономическая деятельность.

Введение

В условиях геополитической напряженности и нарастающего санкционного давления вопросы обеспечения экономической безопасности России на региональном уровне приобретают особую актуальность. Одним из инструментов поддержания экономической стабильности и суверенитета стал параллельный импорт, легализованный в 2022 году как ответ на уход с российского рынка многих иностранных производителей и поставщиков.

Параллельный импорт представляет собой ввоз оригинальных товаров иностранного производства на территорию страны без получения прямого разрешения от правообладателя. Данный механизм позволяет обеспечить доступность товаров, которые по различным причинам перестали официально поставляться на российский рынок [1]. С позиции региональной экономики, параллельный импорт приобретает особую значимость, поскольку различные регионы России неравномерно интегрированы в глобальные цепочки поставок и имеют неодинаковый доступ к импортным товарам.

Экономическая безопасность региона определяется как состояние защищенности региональной экономики от внешних и внутренних угроз, при котором обеспечиваются суверенитет страны, единство ее экономического пространства и условия для реализации стратегических национальных приоритетов на региональном уровне [2]. В контексте современных вызовов параллельный импорт выступает как один из инструментов обеспечения экономической безопасности регионов, позволяя поддерживать необходимый уровень потребления и производства в условиях внешних ограничений.

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью комплексного анализа влияния параллельного импорта на экономическую безопасность регионов РФ в условиях трансформации внешнеэкономических связей и поиска новых механизмов поддержания устойчивости региональных экономических систем. Исследование направлено на выявление региональных особенностей функционирования механизма параллельного импорта и его влияния на различные аспекты экономической безопасности.

Целью данного исследования является анализ положительного влияния развития параллельного импорта на различные аспекты экономической безопасности регионов Российской Федерации, выявление потенциальных преимуществ и разработка рекомендаций по оптимизации данного механизма для усиления его положительного воздействия на региональные экономики.

Теоретические аспекты параллельного импорта и региональной экономической безопасности

Параллельный импорт находится на пересечении международной торговли, правовой защиты интеллектуальной собственности и региональной экономической политики. В России до 2022 года действовал региональный принцип исчерпания прав, ограничивающий возможности параллельного импорта. Однако в условиях санкций и ухода с рынка многих компаний было принято решение о его легализации для определенных категорий товаров.

Согласно исследованиям Трофимовой Н.Н. (2023), данное решение имело стратегический характер для обеспечения экономической безопасности регионов России, особенно тех, где концентрация импортозависимых производств была наиболее высокой [4].

Региональная экономическая безопасность включает стабильность региональной экономики, экономическую независимость региона, способность к развитию и обеспечение достойного уровня жизни населения. Как отмечает Козлов А.В. (2023), параллельный импорт влияет на каждый из этих параметров, что требует анализа с учетом специфики каждого региона [5].

Важно отметить, что регионы России существенно различаются по уровню технологического развития, структуре экономики и зависимости от импорта. Эта неоднородность определяет дифференцированный характер влияния параллельного импорта на экономическую безопасность различных регионов, что требует учета региональной специфики при формировании политики в данной сфере.

Легализация параллельного импорта в России: региональные аспекты реализации

Решение о легализации параллельного импорта в России было принято в марте 2022 года как ответная мера на массовый уход иностранных компаний с российского рынка и введение торговых ограничений [6].

С точки зрения региональной экономики, реализация механизма параллельного импорта имела ряд особенностей. Согласно исследованию Дорошенко С.В. (2023), приграничные регионы России получили дополнительные конкурентные преимущества в силу географической близости к странам-поставщикам и возможности оптимизации логистических издержек [7].

Для регионов Дальнего Востока легализация параллельного импорта открыла новые возможности для развития торговых отношений со странами Азиатско-Тихоокеанского региона. По данным Тищенко А.Н. (2024), объем параллельного импорта через дальневосточные регионы в 2023 году увеличился на 35% по сравнению с предыдущим годом [8].

Регионы с развитой промышленностью, ориентированной на экспорт, такие как Свердловская область, Татарстан, Нижегородская область, столкнулись с проблемой поставок комплектующих и обо-

рудования для производства. Легализация параллельного импорта позволила решить эту проблему и обеспечить непрерывность производственных процессов.

Для регионов с низким уровнем экономического развития параллельный импорт стал фактором повышения доступности широкого спектра продукции для населения и предприятий. Это способствовало сокращению межрегиональных различий в доступности товаров и услуг, что является важным аспектом экономической безопасности.

Влияние параллельного импорта на региональные потребительские рынки и ценовую стабильность

Легализация параллельного импорта способствовала сохранению ассортимента товаров на региональных рынках и предотвращению дефицита, что имеет критическое значение для поддержания социальной стабильности.

Согласно данным Смирновой О.П. (2023), после легализации параллельного импорта в большинстве регионов России удалось избежать резкого роста цен на импортные товары, который прогнозировался многими экспертами [9] (табл. 1).

Таблица 1. Динамика роста цен на основные категории импортных товаров в федеральных округах РФ в 2023 году (в процентах)

Федеральный округ	Электроника	Бытовая техника	Автозапчасти	Фармацевтика	Косметика
Центральный	18,2	15,5	27,8	13,6	21,4
Северо-Западный	20,8	16,2	29,5	14,2	23,7
Южный	22,5	17,8	30,4	15,8	25,6
Северо-Кавказский	25,3	19,4	33,7	16,4	27,3
Приволжский	21,3	16,7	29,8	15,2	24,1
Уральский	22,9	18,1	31,2	15,9	25,8
Сибирский	24,5	19,3	33,2	16,7	28,5
Дальневосточный	26,8	22,7	36,5	18,9	31,4

Источник: составлено автором на основе данных [9].

Как видно из представленных данных, рост цен на импортные товары в различных федеральных округах был неравномерным. Наименьший рост цен наблюдался в Центральном и Северо-Западном федеральных округах, что объясняется более развитой логистической инфраструктурой и близостью к европейским поставщикам. В Дальневосточном и Сибирском федеральных округах рост цен был более значительным из-за географической удаленности и более высоких транспортных издержек.

Важным аспектом влияния параллельного импорта на экономическую безопасность регионов является его роль в поддержании конкуренции на региональных рынках. Появление альтернатив-

ных каналов поставок импортных товаров способствовало снижению монополизации региональных рынков и формированию более конкурентной среды, что оказало положительное влияние на ценовую динамику и качество предоставляемых товаров и услуг.

Параллельный импорт и технологическая безопасность региональных экономик

Параллельный импорт сыграл ключевую роль в обеспечении технологической безопасности регионов России. По данным Самойлова А.Б. (2023), он стал основным фактором обеспечения технологической устойчивости промышленных регионов, позволив сохранить непрерывность производственных процессов в условиях ограничения официальных каналов поставок [10].

Для регионов с высоким уровнем технологического развития, таких как Москва, Санкт-Петербург, Республика Татарстан, Свердловская область, параллельный импорт позволил сохранить доступ к критически важным технологиям и оборудованию. Это имело особое значение для поддержания инновационного потенциала данных регионов и предотвращения технологического отставания.

Согласно данным Министерства промышленности и торговли РФ, в 2023 году через механизм параллельного импорта было обеспечено около 45% потребности российских регионов в высокотехнологичном оборудовании и комплектующих для стратегически важных отраслей промышленности [6].

Особую роль параллельный импорт сыграл в обеспечении технологической безопасности регионов с высокой концентрацией предприятий оборонно-промышленного комплекса, для которых доступ к определенным видам оборудования и комплектующих является критически важным с точки зрения национальной безопасности.

Параллельный импорт выполняет функцию «технологического моста», обеспечивая доступ к необходимым технологиям в период трансформации региональных экономик и развития собственных производств. Для достижения долгосрочной технологической безопасности регионов необходима комплексная политика, направленная на развитие собственных технологических компетенций и создание отечественных аналогов критически важного оборудования [9].

Дифференцированное влияние параллельного импорта на экономическую безопасность различных типов регионов

Влияние параллельного импорта на экономическую безопасность регионов России имеет выраженный дифференцированный характер, что обусловлено различиями в структуре региональных экономик, уровне социально-экономического развития и географическом положении.

На основе исследования Михайлова А.С. (2024) можно выделить несколько типов регионов с различным характером влияния параллельного импорта [1]. Приграничные регионы с развитой внешне-торговой инфраструктурой получили усиление своей роли в системе внешнеторговых связей России. Промышленно развитые регионы с высокой долей экспортно-ориентированных производств смогли обеспечить непрерывность производственных процессов. Регионы с высоким уровнем технологического развития получили доступ к высокотехнологичному оборудованию. В регионах с низким уровнем экономического развития параллельный импорт способствовал повышению доступности товаров для населения (табл. 2).

Таблица 2. Влияние параллельного импорта на экономическую безопасность различных типов регионов

Тип региона	Основные эффекты	Степень влияния на экономическую безопасность	Примеры регионов
Приграничные регионы с развитой внешне-торговой инфраструктурой	Развитие логистической инфраструктуры, создание новых рабочих мест, увеличение таможенных платежей	Высокая	Калининградская область, Приморский край, Смоленская область
Промышленно развитые регионы с высокой долей экспортно-ориентированных производств	Обеспечение непрерывности производственных процессов, сохранение экспортного потенциала	Очень высокая	Свердловская область, Республика Татарстан, Нижегородская область
Регионы с высоким уровнем технологического развития	Обеспечение доступа к высокотехнологичному оборудованию и технологиям	Высокая	Москва, Санкт-Петербург, Томская область
Регионы с низким уровнем экономического развития	Повышение доступности товаров, сдерживание роста цен, поддержание социальной стабильности	Средняя	Регионы Северного Кавказа, ряд регионов Дальнего Востока

Источник: составлено автором на основе данных [1].

Наибольшее положительное влияние параллельный импорт оказал на экономическую безопасность промышленно развитых регионов с высокой долей экспортно-ориентированных производств, для которых обеспечение непрерывности производственных процессов имеет критическое

значение с точки зрения сохранения экономического потенциала.

Перспективы развития параллельного импорта в контексте региональной экономической безопасности

Согласно исследованию Тищенко А.Н. (2024), в краткосрочной перспективе параллельный импорт будет продолжать играть ключевую роль в обеспечении доступности импортных товаров и комплектующих для региональных экономик [8]. В этот период основное внимание будет уделяться совершенствованию механизмов регулирования параллельного импорта и обеспечению контроля качества ввозимых товаров.

В среднесрочной перспективе роль параллельного импорта в обеспечении экономической безопасности регионов будет трансформироваться. По мере развития импортозамещения и формирования новых торговых связей, зависимость региональных экономик от параллельного импорта будет снижаться в определенных секторах, при этом сохраняя значение как инструмент обеспечения конкуренции [5].

В долгосрочной перспективе роль параллельного импорта будет определяться успешностью реализации программ импортозамещения и структурной трансформацией региональных экономик. Согласно прогнозам Дорошенко С.В. (2023), в отдельных высокотехнологичных секторах параллельный импорт сохранит свое значение как механизм обеспечения доступа к критически важным технологиям [7].

Важным аспектом развития параллельного импорта является его роль в формировании новых торговых и логистических связей. Регионы, активно участвующие в реализации механизма параллельного импорта, формируют новые торговые маршруты и развивают сотрудничество со странами, не поддерживающими санкционную политику. Это способствует диверсификации внешнеэкономических связей и повышению экономической устойчивости регионов.

Для максимизации положительного эффекта параллельного импорта необходима разработка дифференцированной политики с учетом специфики различных типов регионов. Для промышленно развитых регионов важно сочетание параллельного импорта с активным развитием собственных производств, тогда как для приграничных регионов акцент должен быть сделан на развитии логистической инфраструктуры [10].

Заключение

Развитие параллельного импорта оказывает существенное положительное влияние на экономическую безопасность регионов Российской Федерации в текущих геополитических условиях. Легализация параллельного импорта стала важным инструментом адаптации региональных экономик к вызовам, свя-

занным с санкционным давлением и уходом с рынка многих иностранных компаний.

Параллельный импорт способствует сохранению доступности и ассортимента товаров на региональных потребительских рынках, что имеет критическое значение для поддержания социальной стабильности. В большинстве регионов удалось избежать резкого роста цен на импортные товары, что способствовало сдерживанию инфляционных процессов.

С точки зрения технологической безопасности, параллельный импорт сыграл ключевую роль в обеспечении непрерывности производственных процессов в промышленно развитых регионах и сохранении доступа к высокотехнологичному оборудованию для стратегически важных отраслей экономики. Это позволило предотвратить критическое снижение технологического уровня региональных производств.

Влияние параллельного импорта на экономическую безопасность имеет выраженный дифференцированный характер для различных типов регионов. Наибольшее положительное влияние он оказал на экономическую безопасность промышленно развитых регионов и приграничных регионов с развитой внешнеторговой инфраструктурой.

В перспективе роль параллельного импорта будет трансформироваться – от инструмента экстренного реагирования к более структурированному механизму, дополняющему традиционные каналы импорта и стимулирующему конкуренцию на региональных рынках. При этом важно сочетание параллельного импорта с развитием собственных производств для достижения долгосрочной технологической независимости регионов.

Для максимизации положительного эффекта параллельного импорта необходима разработка дифференцированной политики с учетом специфики различных регионов, а также совершенствование механизмов регулирования параллельного импорта и обеспечения контроля качества.

Литература

1. Михайлов А.С., Кузнецова В.Н. Параллельный импорт как фактор обеспечения экономической безопасности регионов России в условиях санкционных ограничений // Региональная экономика: теория и практика. – 2024. – № 2. – С. 254–273.
2. Указ Президента РФ от 13.05.2017 № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» // Собрание законодательства РФ. – 2017. – № 20. – Ст. 2902.
3. Петров И.Г., Иванова Т.Н. Правовое регулирование параллельного импорта в России: современное состояние и перспективы развития // Журнал российского права. – 2023. – № 7. – С. 84–97.
4. Трофимова Н.Н. Влияние параллельного импорта на экономическую безопасность про-

мышленных регионов России // Вопросы экономики. – 2023. – № 5. – С. 115–134.

5. Козлов А.В., Сидорова Е.Н. Параллельный импорт и его роль в обеспечении устойчивости региональных экономических систем // Экономика региона. – 2023. – Т. 19, № 3. – С. 789–805.
6. Министерство промышленности и торговли РФ. Аналитический доклад «Развитие параллельного импорта в Российской Федерации: итоги 2023 года». – М., 2024. – 118 с.
7. Дорошенко С.В., Попов Е.В. Параллельный импорт как инструмент обеспечения экономической безопасности приграничных регионов России // Экономическая политика. – 2023. – Т. 18, № 4. – С. 38–59.
8. Тищенко А.Н., Маркова Н.В. Влияние параллельного импорта на развитие внешнеэкономической деятельности Дальневосточного федерального округа // Пространственная экономика. – 2024. – Т. 20, № 1. – С. 104–129.
9. Смирнова О.П., Аверина Л.М. Параллельный импорт и ценовая стабильность на региональных потребительских рынках России // Проблемы прогнозирования. – 2023. – № 6. – С. 78–93.
10. Самойлов А.Б., Николаев И.Г. Параллельный импорт как фактор обеспечения технологической безопасности промышленных регионов России // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2023. – Т. 39, № 2. – С. 225–250.

THE POSITIVE IMPACT OF PARALLEL IMPORT DEVELOPMENT ON THE ECONOMIC SECURITY OF THE COUNTRY

Mironenko A.M.

Institute of Social Sciences

This article examines the impact of parallel imports on the economic security of the Russian Federation from the perspective of regional economics in the context of sanctions pressure and global economic transformations. The key aspects of legalization of parallel imports, its role in ensuring regional consumer markets, developing interregional competition and stabilizing prices for foreign-made goods are

analyzed. The mechanisms of influence of parallel imports on various sectors of regional economies, including consumer, industrial and technological, are studied. The main advantages of parallel imports for the economic security of the country's regions are identified. The analysis of the differentiated impact of parallel imports on border and inland regions, as well as territories with different levels of socio-economic development is carried out. Recommendations are proposed for optimizing the regulation of parallel imports taking into account regional peculiarities to maximize its positive effect on the economic security of the Russian Federation.

Keywords: parallel imports, economic security, regional economy, import substitution, sanctions, regional markets, consumer market, interregional competition, customs regulation, foreign economic activity.

References

1. Mikhailov A.S., Kuznetsova V.N. Parallel import as a factor of economic security of Russian regions in the conditions of sanctions restrictions // Regional Economics: Theory and Practice. – 2024. – № 2. – С. 254–273.
2. Presidential Decree of 13.05.2017 № 208 'On the Strategy of economic security of the Russian Federation for the period up to 2030' // Collection of Legislation of the Russian Federation. – 2017. – № 20. – Art. 2902.
3. Petrov I.G., Ivanova T.N. Legal regulation of parallel import in Russia: current state and prospects of development // Journal of Russian law. – 2023. – № 7. – С. 84–97.
4. Trofimova, N.N. Influence of the parallel import on the economic security of the industrial regions of Russia // Voprosy ekonomiki. – 2023. – № 5. – С. 115–134.
5. Kozlov A.V., Sidorova E.N.. Parallel imports and its role in ensuring the sustainability of regional economic systems // Regional Economics. – 2023. – Т. 19, № 3. – С. 789–805.
6. Ministry of Industry and Trade of the Russian Federation. Analytical Report 'Development of Parallel Imports in the Russian Federation: 2023 Results'. – М., 2024. – 118 с.
7. Doroshenko S.V., Popov E.V. Parallel import as a tool to ensure the economic security of border regions of Russia // Economic Policy. – 2023. – Т. 18, № 4. – С. 38–59.
8. Tishchenko A.N., Markova N.V. Influence of parallel imports on the development of foreign trade activity of the Far Eastern Federal District // Spatial Economics. – 2024. – Т. 20, № 1. – С. 104–129.
9. Smirnova, O.P.; Averina, L.M. Parallel import and price stability in the regional consumer markets of Russia // Problems of Forecasting. – 2023. – № 6. – С. 78–93.
10. Samoilov, A.B.; Nikolaev, I.G. Parallel import as a factor of technological security of the industrial regions of Russia // Vestnik of St. Petersburg University. Economics. – 2023. – Т. 39, № 2. – С. 225–250.

Влияние химической промышленности и ее роль в обеспечении экономической безопасности региона (государства) в условиях международных санкций

Михайлов Дмитрий Андреевич,

аспирант, АНОВО «Институт социальных наук»

E-mail: econbezop@mail.ru

Ушаков Виталий Игоревич,

аспирант, АНОВО «Институт социальных наук»

E-mail: ushakvito@gmail.com

Данная статья посвящена анализу влияния химической промышленности на экономическую безопасность Дальневосточного федерального округа в условиях международных санкций. В условиях глобальных экономических изменений особое внимание уделяется внутренним ресурсам и возможностям региона, поскольку обширные месторождения химических веществ региона могут стать бесценным сырьем востребованных химических производств. Химическая промышленность – это один из ключевых секторов экономики. Он играет значительную роль в обеспечении устойчивости и независимости не только региона, но и всей нашей страны.

Автор исследует текущее состояние химической отрасли в Дальневосточном федеральном округе. Делается акцент на её потенциале для создания рабочих мест, увеличения налоговых поступлений. Развитие местной химической промышленности способствует снижению зависимости от импорта. Также, это укрепит позиции региона как экспортера в зарубежные страны.

В заключение подчеркнуто, что химическая промышленность в Дальневосточном федеральном округе имеет значительный потенциал для укрепления экономической безопасности региона, особенно в условиях международных санкций. В статье предложены рекомендации по дальнейшему развитию этого сектора. Акцентируя внимание на необходимости комплексного подхода к решению возникающих проблем, – например, параллельно со строительством предприятий необходимо развивать транспортные узлы. Только использование всех имеющихся возможностей будет способствовать повышению экспортных возможностей региона.

Ключевые слова: химическая промышленность, Дальний Восток, ДФО, органоминеральные гидрофобные адсорбенты.

Введение

Актуальность исследования влияния химической промышленности на экономическую безопасность региона в условиях международных санкций обусловлена сложной геополитической ситуацией. Сегодня необходим поиск новых путей для устойчивого развития регионов, которые, из-за своей географической удаленности, оказались оторваны от современных экономических возможностей. Дальневосточный федеральный округ относится именно к таким регионам.

Химическая промышленность является одним из ключевых секторов экономики, который не только обеспечивает производство необходимых товаров, но и создает рабочие места. Это особенно важно в условиях кризиса. В условиях ограничений, в условиях санкций, именно данный сектор может стать одним из двигателей экономического роста Дальневосточного федерального округа. С его развитием возможно не только импортозамещение важных для промышленности товаров, но и, в принципе, развитие новых технологий.

Кроме того, роль химической промышленности в обеспечении экономической безопасности региона особенно актуальна из-за зависимости от внешних поставок. В условиях санкционного давления необходимо развивать внутренние мощности. Это снижает уязвимость нашей экономики. Химическая промышленность производит широкий спектр товаров, – от удобрений до пластмасс. Из-за удаленности территорий рассматриваемого региона население недополучает эти товары, и их производство поможет решить эту проблему. Создание региональной экономической структуры, которая была бы независима и устойчива, будет способствовать повышению уровня жизни населения региона.

Таким образом, исследование роли химической промышленности в контексте экономической безопасности Дальневосточного федерального округа в условиях международных санкций открывает новые горизонты для разработки эффективных стратегий. В статье будет дана попытка не только оценить текущее состояние отрасли, но и сформулировать рекомендации по ее дальнейшему развитию. Комплексная оценка проблемы является важным шагом к созданию устойчивой экономики всего региона.

Цель исследования: изучить влияние химической промышленности на экономическую безопасность Дальневосточного федерального округа в условиях международных санкций.

Задачи исследования:

- анализ текущего состояния химической промышленности в Дальневосточном федеральном округе;
- оценка роли химической промышленности в формировании экономической безопасности региона;
- анализ влияния международных санкций на развитие химической промышленности;
- выявление ключевых проблем развития химической отрасли в условиях ограничений;
- характеристика перспектив развития химической отрасли Дальнего Востока;
- перечисление рекомендации по укреплению экономической безопасности региона посредством развития химической промышленности.

Предмет исследования: взаимосвязь развития химической промышленности и экономической безопасности Дальневосточного федерального округа.

Объект исследования: химическая промышленность Дальневосточного федерального округа в контексте ее вклада в экономическую безопасность региона.

Основная часть. Химическая промышленность играет ключевую роль в экономике страны. Она обеспечивает производство широкого спектра товаров, необходимых для различных секторов: от удобрений до пластиковых изделий. Она служит основой для создания материалов и химикатов, используемых в строительстве, сельском хозяйстве, медицине и многих других отраслях. Благодаря современным научным разработкам, химическая промышленность повышает конкурентоспособность экономики. Благодаря ее развитию создаются новые рабочие места, развиваются смежные отрасли (например, сельское хозяйство, промышленность).

Кроме того, химическая промышленность является важным источником экспортных доходов для многих стран. Производя высококачественные товары, являющиеся продуктом химических производств (а это и пластмассы, и удобрения, и фармацевтические препараты), страны могут не только укреплять свои позиции на международных рынках, но и повышать свой вес на международной арене.

Развитие химических производств способствует экономическому росту, позволяет привлекать инвестиции. Все это ведет к повышению уровня жизни населения. Роль химической промышленности в экономике региона очень важна: это и Создание рабочих мест (химическая промышленность предоставляет значительное количество рабочих мест, что способствует снижению уровня безработицы и повышению жизненного уровня населения), и увеличение налоговых поступлений [1, С. 38]. Аспекты, перечисленные выше, подчеркивают важность химической промышленности для устойчивого экономического развития региона.

Дальний Восток, – это не только золотonosный регион [2, С. 24]. С развитием промышленности,

когда технический прогресс позволил добаться глубже в недра земли (например, в вулканы), были собраны данные о структуре дальневосточных природных алюмосиликатов, – это такие вещества, как аргиллит, перлит, вулканические туфы. С развитием технологий ученые смогли увидеть и смоделировать модификацию поверхностей аргиллита, перлита, вулканических туфов и цеолита, которые добывают сейчас на месторождениях Дальнего Востока Российской Федерации.

После того, как ученые установили оптимальные режимы термической и термохимической модификации дальневосточных алюмосиликатов стало возможно получить после их обработки органоминеральные адсорбенты с заданными свойствами [3, С. 12].

Итак, отметим, что химическая промышленность Дальневосточного федерального округа (ДФО) имеет потенциал для развития в связи с наличием нефтегазохимического сырья, а также редких (и труднодоступных) химических веществ. Также, играет свою роль и близость рынков сбыта в лице иностранных государств, не втянутых в санкционные «игры». Транзитные коридоры также весьма активно развивались за последние 7–10 лет [4, С. 127].

Некоторые направления развития химической промышленности ДФО это [1, С. 40]:

- обеспечение потребностей добывающих и перерабатывающих отраслей в химических веществах (кислоты, щелочи, смолы, удобрения и другие);
- производство продукции для бытового потребления (фармацевтика, бытовая химия и другие);
- химия для агропромышленного комплекса.

В ДФО строится Амурский газохимический комплекс (АГХК) СИБУРа [5]: Производственная мощность комплекса составит (при выходе на полную мощность) 2,7 млн тонн готовой продукции в год (2,3 млн тонн полиэтилена и 400 тыс. тонн полипропилена) [6, С. 7]. Строительство началось в августе 2020 года [7]. Плановый срок полного ввода производства в эксплуатацию 2027 год.

А вот Находкинский завод минеральных удобрений (НЗМУ) [8] уже работает. Чистая прибыль за 2024 год выросла до –2,5 млрд руб. это составило больше, чем в предыдущем году на 47%, хотя открыта только первая очередь производства [9]. В рамках второй очереди предполагается строительство комплекса по выпуску 3 млн тонн азотного удобрения – карбамида.

Завод построили довольно быстро: в январе 2013 года было подписано технико-экономическое обоснование. Работу по подготовке технико-экономического обоснования строительства НЗМУ провела Toyo Engineering Corporation. А в апреле 2022 г. промышленное производство вышло на полную мощность.

В ДФО активно развивается переработка пластиков: хотя за 2024 год нет данных, но в 2023 го-

ду этот показатель вырос на 14%, до 37 тыс. тонн базовых полимеров.

Развитию химической промышленности в регионе способствует близость территории к удобным логистическим путям, связывающим округ с иностранными соседями. Дальневосточный федеральный округ по суше граничит с Монголией, Китаем и Северной Кореей, а по морю – с Японией и США [10]. Экономический потенциал региона огромный [11, С. 63]. Экономическое развитие Дальнего Востока направлено на развитие бизнеса с высоким потенциалом роста, который может на равных стать частью бизнес-экосистемы Северо-Восточной Азии.

Заключение

Исследование влияния химической промышленности на экономическую безопасность региона, особенно в условиях международных санкций, представляет собой важный аспект для понимания динамики развития отдельных территорий. Дальневосточный федеральный округ, обладая уникальными ресурсами и стратегическим расположением, демонстрирует что химическая промышленность может стать важным инструментом для развития экономики страны. В современных условиях анализ потенциала местных производств становится особенно актуальным.

В работе проанализировано текущее состояние химической промышленности в Дальневосточном федеральном округе. Роль химической промышленности в формировании экономической безопасности региона сегодня увеличивается за счет технического прогресса, сделавшего возможным разработку некоторых месторождений.

Так как наблюдается негативное влияние международных санкций на развитие химической промышленности, то есть возможность развития собственного производства, направленного как на заполнение возникших «пустот», так и на развитие экспорта производимой продукции.

Ключевые проблемы развития химической отрасли в условиях ограничений, особенно в рамках рассмотренной территории, – это удаленность от основных логистических и экономических центров. В связи с этим перспектива развития химической отрасли Дальнего Востока базируется (неразрывно связана) на развитии логистических маршрутов.

В статье проанализированы примеры успешных проектов, направленных на создание новых технологий, на разработку конкурентоспособной продукции (как на базе отечественных возможностей, так и совместно с зарубежными партнёрами). Активная поддержка со стороны государства (и со стороны регионального уровня), сотрудничество с научными учреждениями, как показано в статье, способствует позитивным изменениям в этом секторе.

Кроме того, анализируется влияние химической промышленности на социальные аспекты жизни региона, включая создание рабочих мест и повы-

шение уровня жизни населения. Уделяется внимание вопросу экологической безопасности, что становится особенно важным в свете современных вызовов и требований к устойчивому развитию.

Химическая промышленность Дальневосточного федерального округа обладает значительным потенциалом для создания рабочих мест, развития местного производства за счет своих природных ископаемых. Ее развитие сократит зависимость не только от импортируемых товаров, но и от поставок с «большой земли». В условиях экономических ограничений, вызванных санкциями, необходимо активизировать внутренние ресурсы. Нужно создавать устойчивые производственные цепочки. Это не только сможет диверсифицировать экономику региона, но и повысит уровень жизни населения. За счет этого укрепится социальная стабильность, снизится отток населения из региона.

Литература

1. Маринин Д.В., Гнеденков С.В. Институт химии Дальневосточного отделения Российской академии наук: инновационная направленность, практическое применение результатов, перспективы научных исследований // Вестник ДВО РАН. 2023. № 6 (232), С. 38–44
2. Гула К.Е. Эколого-химическая оценка влияния отходов переработки золоторудного сырья на экосферу и разработка способа их доочистки: автореф. дис. ... канд. химич. наук. Хабаровск, 2016. 24 с.
3. Перфильев А.В. Получение и свойства органо-минеральных гидрофобных адсорбентов на основе природных алюмосиликатов: автореф. дис. ... канд. химич. наук. Владивосток, 2012. 25 с.
4. Михайлова А.В. Анализ развития регионов дальневосточного федерального округа в условиях внешних санкций // Бизнес. Образование. Право. 2022. № 4 (61). С. 126–132.
5. Электронный ресурс Амурский газохимический комплекс (АГХК) СИБУРа, URL: <https://amur-gcc.ru/> (дата обращения: 02.04.2025)
6. Голубева И.А., Худяков Д.С., Родина Е.В. Перспективы развития нефтегазохимии в России. Проектируемые и строящиеся нефтегазохимические комплексы // НефтеГазоХимия, 2019. № 2. С. 5–12.
7. «СИБУР» начал реализацию проекта Амурского газохимического комплекса, URL: <https://interfax.ru/business/722171> (дата обращения: 02.04.2025)
8. Находкинский завод минеральных удобрений (сокращенно НЗМУ, русский: ЗАО «Находкинский завод минеральных удобрений») URL: <https://nzmu.ru/> (дата обращения: 02.04.2025)
9. Финансовая отчетность предприятия Находкинский завод минеральных удобрений URL: <https://checko.ru/company/nzmu-1122508003188> (дата обращения: 02.04.2025)

10. Официальный сайт полномочного представителя Президента Российской Федерации в Дальневосточном федеральном округе, URL: <https://dfo.gov.ru/district/> (дата обращения: 02.04.2025)
11. Воробьева Ю.Н. Экономический потенциал и природные ресурсы Дальнего Востока // Вестник БГУ. Экономика и менеджмент. 2023. № 1. С. 61–68

THE INFLUENCE OF THE CHEMICAL INDUSTRY AND ITS ROLE IN ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE REGION (STATE) IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL SANCTIONS

Mikhaylov D.A., Ushakov V.I.
Institute of Social Science

The article analyzes the impact of the chemical industry on the economic security of the Far Eastern Federal District in the context of international sanctions. In the context of global economic changes, special attention is paid to the internal resources and capabilities of the region, since the vast deposits of chemicals in the region can become invaluable raw materials for in-demand chemical industries. The chemical industry is one of the key sectors of the economy. It plays a significant role in ensuring the sustainability and independence of not only the region, but our entire country.

The author examines the current state of the chemical industry in the Far Eastern Federal District. Emphasis is placed on its potential for creating jobs and increasing tax revenues. The development of the local chemical industry helps to reduce dependence on imports. It will also strengthen the region's position as an exporter to foreign countries.

In conclusion, the work emphasizes that the chemical industry in the Far Eastern Federal District has significant potential for strengthening the economic security of the region, especially in the context of international sanctions. The article offers recommendations for the further development of this sector. Focusing on the need for an integrated approach to solving emerging problems, – for example, in parallel with the construction of enterprises, it is necessary to develop transport hubs. Only the use of all available opportunities will contribute to increasing the region's export capabilities.

Keywords: chemical industry, Far East, Far Eastern Federal District, organomineral hydrophobic adsorbents.

References

1. Marinin D.V., Gnedenkov S.V. Institute of Chemistry of the Far Eastern Branch of the Russian Academy of Sciences: innovative focus, practical application of results, prospects for scientific research // Bulletin of the Far Eastern Branch of the Russian Academy of Sciences. 2023. No. 6 (232), P. 38–44
2. Gula K.E. Ecological and chemical assessment of the impact of gold ore processing waste on the ecosystem and development of a method for their additional purification: author's abstract. diss. ... candidate of chemical sciences. Khabarovsk, 2016. 24 p.
3. Perfil'ev A.V. Production and properties of organomineral hydrophobic adsorbents based on natural aluminosilicates: author's abstract. diss. ... candidate of chemical sciences. Vladivostok, 2012. 25 p.
4. Mikhailova A.V. Analysis of the development of regions of the Far Eastern Federal District in the context of external sanctions // Business. Education. Law. 2022. No. 4 (61). P. 126–132.
5. Electronic resource Amur Gas Chemical Complex (AGKhK) of SIBUR, URL: <https://amur-gcc.ru/> (date of access: 02.04.2025)
6. Golubeva I.A., Khudyakov D.S., Rodina E.V. Prospects for the development of oil and gas chemistry in Russia. Designed and built oil and gas chemical complexes // OilGasChemistry, 2019. 2019. No. 2. P. 5–12.
7. SIBUR has started implementing the Amur Gas Chemical Complex project, URL: <https://interfax.ru/business/722171> (access date: 02.04.2025)
8. Nakhodka Mineral Fertilizer Plant (abbreviated as NZMU, Russian: ZAO Nakhodkinsky Zavod Mineralnykh Udobrezhdeniye) URL: <https://nzmu.ru/> (access date: 02.04.2025)
9. Financial statements of the Nakhodka Mineral Fertilizer Plant enterprise URL: <https://checko.ru/company/nzmu-1122508003188> (access date: 02.04.2025)
10. Official website of the Plenipotentiary Representative of the President of the Russian Federation in the Far Eastern Federal District, URL: <https://dfo.gov.ru/district/> (access date: 02.04.2025)
11. Vorobyova Yu.N. Economic potential and natural resources of the Far East // Bulletin of BSU. Economics and Management. 2023. No. 1. P. 61–68

Цифровая интеграция процессов оформления исполнительной документации как фактор оптимизации трудозатрат

Моттаева Анджела Бахауовна,

д.э.н., доцент, Московский университет имени С.Ю. Витте,
профессор кафедры рекламы и человеческих ресурсов
E-mail: doptaganka@yandex.ru

Абрамов Николай Сергеевич,

магистр, кафедра технологии организации строительного
производства, ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский
Московский государственный строительный университет»
E-mail: doptaganka@yandex.ru

В условиях активной цифровой трансформации строительной отрасли особое значение приобретает внедрение современных ИТ-решений в процессы документооборота, в частности – при подготовке, согласовании и хранении исполнительной документации. Традиционные бумажные технологии требуют значительных трудовых ресурсов, подвержены ошибкам и плохо интегрируются в сквозные производственно-управленческие процессы. В связи с этим цифровая интеграция исполнительной документации рассматривается как один из ключевых механизмов оптимизации трудозатрат, повышения прозрачности строительного контроля и соответствия современным требованиям надзорных органов.

Целью настоящего исследования является выявление и систематизация ключевых эффектов от внедрения цифровых систем управления исполнительной документацией (ЭСИД), включая сокращение времени обработки документов, снижение затрат на трудовые ресурсы, повышение точности данных и соблюдение регламентов, предусмотренных действующим законодательством. Также исследование направлено на определение факторов, способствующих и препятствующих цифровизации исполнительного документооборота на примере строительных компаний и государственных заказчиков.

Актуальность темы обусловлена одновременно несколькими факторами: во-первых, с 2022 года в России начался этап обязательного перехода на электронные исполнительные схемы, предусмотренный Стратегией цифровой трансформации отрасли до 2030 года, утверждённой Минстроем РФ, во-вторых, государственные экспертизы всё чаще требуют интеграции данных исполнительной документации с BIM-моделями и ГИС и в-третьих, в условиях дефицита квалифицированных кадров и повышения себестоимости работ, цифровизация позволяет перераспределить трудозатраты и повысить эффективность управления проектами. Основной акцент в исследовании делается на оценке степени влияния цифровой интеграции на оптимизацию трудозатрат инженерно-технического персонала, повышение эффективности межфункционального взаимодействия и соответствие требованиям отраслевого регулирования.

Ключевые слова: цифровизация, исполнительная документация, электронный документооборот, оптимизация трудозатрат, BIM-технологии, автоматизация, производственная эффективность, цифровая трансформация, управление строительством, информационные технологии.

Введение

Цифровая трансформация – мировой тренд качественного развития строительной отрасли. Применение цифровых технологий в сфере строительства будет постепенно расширяться по мере популяризации информации и компьютеров [1]. На практике это будет способствовать всестороннему и высокоуровневому процессу цифровизации строительной отрасли, помогая различным отраслям национальной экономики достичь качественного развития [1–2].

Непрерывное развитие общества привело к росту эффективности экономики строительной отрасли, которая удовлетворяет основные жизненные потребности населения. В то же время, это привело к повышению производительности труда, и способствовало социально-экономическому развитию России [1–3].

В период глобальных трансформаций экономики и общества, науки и технологий, строительная отрасль России постепенно переходит от трудоемкой отрасли к капиталоемкой, трансформация и модернизация еще больше ускорились. Происходит глобальная цифровая интеграция, при которой строительная отрасль постепенно переходит на цифровизацию и интеллектуальный подход. Можно предвидеть, что в 2025 году строительная отрасль будет дальше придерживаться тенденциям: цифровой трансформация и интеллектуальной модернизации [1–3].

Строительная отрасль является одной из основных движущих отраслей национальной экономики. За последние годы, в связи с постоянным расширением масштабов производства и эксплуатации строительных предприятий России, общий объем производства строительной отрасли продолжает расти. В 2023 году строительная отрасль дала около 5% в ВВП РФ [1–3]. В дальнейшем, с государственной поддержкой перспективы на эффективное развитие высокие.

В условиях стремительной цифровой трансформации строительной отрасли особое значение приобретает интеграция цифровых механизмов в процессы оформления исполнительной документации. Традиционные методы, основанные на бумажном документообороте, становятся всё менее эффективными, уступая место электронным системам, которые обеспечивают повышение точности, сокращение временных затрат и улучшение взаимодействия между участниками строительного процесса.

Исследования показывают, что внедрение цифровых технологий в управление документацией способствует значительному повышению производительности труда. Так, в работе, опубликованной

в журнале *Systems*, отмечается, что использование облачных технологий и развитие цифровых навыков персонала напрямую влияют на рост производительности в странах Европейского союза¹. Это подтверждает необходимость инвестиций в цифровую инфраструктуру и обучение сотрудников для успешной адаптации к новым условиям.

В российском контексте также наблюдается активное внедрение цифровых решений в процессы оформления исполнительной документации. Например, использование платформы BuildDocs позволяет объединить всех участников строительства в единую цифровую среду, обеспечивая прозрачность и оперативность взаимодействия². Это способствует снижению трудозатрат и повышению эффективности управления проектами.

Исходя из вышеизложенного, цифровая интеграция в оформление исполнительной документации является ключевым фактором оптимизации трудозатрат и повышения эффективности в строительной отрасли. Анализ отечественного и зарубежного опыта позволяет выделить лучшие практики и рекомендации для успешной реализации цифровых трансформаций в данной сфере.

Объекты и методы исследования

Объектом настоящего исследования выступают процессы подготовки, ведения и хранения исполнительной документации на всех стадиях жизненного цикла строительных, энергетических и инфраструктурных проектов, а также цифровые механизмы, интегрируемые в данные процессы – включая автоматизированные системы электронного документооборота (СЭД), технологии информационного моделирования (BIM), платформы цифровой архивации, облачные хранилища и интеллектуальные модули контроля версий и полноты документации.

Методологической основой исследования служит системный подход, позволяющий рассматривать цифровизацию документооборота как часть более широкой трансформации организационно-производственной среды. В исследовании используется сравнительно-аналитический метод, контент-анализ нормативно-правовой документации, регламентирующей оформление исполнительной документации (включая ГОСТ Р 21.1101, СПДС, приказы Минстроя РФ и положения СТУ крупных заказчиков), а также экспертная оценка, а также экономико-статистические методы, которые включают расчёт коэффициентов снижения трудозатрат, показателей возврата инвестиций (ROI) и времени окупаемости внедрения цифровых решений. Теоретической базой темы являются концепции цифровой трансформации в управлении документацией, теория информационного

моделирования (BIM), положения системного подхода к организации труда, а также научные труды в области оптимизации производственных процессов, электронного документооборота и повышения операционной эффективности за счёт внедрения цифровых технологий. Комплексное применение данных методов позволяет обеспечить высокую степень достоверности выводов и практическую релевантность результатов исследования.

Результаты исследования и их обсуждение

Стоит отметить, что оформление исполнительной документации (ИД) в бумажном виде процесс трудоемкий и не эффективный³. Например, оформление ИД на закрытие железобетонных работ стоимостью 15 млн руб. занимает порядка 18–20 коробок, которая впоследствии оседает в архиве и просто пылится⁴. Помимо трудоемкости процессов, важно также понимать, что такие данные весьма проблематично использовать в будущем.

С целью оптимизации процессов оформления исполнительной документации и возможного электронного оформления были введены ряд законодательных инициатив со стороны Правительства и Минстроя РФ⁵. Так, согласно Постановлению Правительства № 331 от 05.03.2021, на всех бюджетных проектах, заключенных с 01 января 2022 года, ведение информационной модели объекта (включая цифровые данные по ИД) обеспечиваются застройщиком, техническим заказчиком и/или лицом осуществляющим эксплуатацию⁶.

В соответствии с планом мероприятий по созданию цифровой вертикали органов государственного строительного надзора с декабря 2022 года все разрешения на строительство и ввод в эксплуатацию стали выдаваться в электронном формате⁷.

Далее, Приказ Минстроя России № 344/пр от 16 мая 2023 года «Об утверждении состава и порядка ведения исполнительной документации при строительстве, реконструкции, капитальном

³ Цифровая исполнительная документация: вчера, сегодня, завтра. [Электронный ресурс]. – URL: <https://erzrf.ru/publikacii/tsifrovaya-ispolnitelnaya-dokumentatsiya-vchera-segodnya-zavtra>

⁴ Цифровая исполнительная документация: вчера, сегодня, завтра. [Электронный ресурс]. – URL: <https://erzrf.ru/news/tsifrovaya-ispolnitelnaya-dokumentatsiya-vchera-segodnya-zavtra>

⁵ <https://academy.tsus.ru/ispolnitelnaya-dokumentatsiya-v-elektronnom-vide-ili-v-bumazhnom-v-chem-raznitsa-i-kak-realizovat-na-praktike/>

⁶ Постановление Правительства РФ от 05 марта 2021 г. № 331 «Об установлении случаев, при которых застройщиком, техническим заказчиком, лицом, обеспечивающим или осуществляющим подготовку обоснования инвестиций, и (или) лицом, ответственным за эксплуатацию объекта капитального строительства, обеспечиваются формирование и ведение информационной модели объекта капитального строительства» (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. – URL: <https://base.garant.ru/>

⁷ Распоряжение Правительства РФ от 27 декабря 2021 г. № 3883-р «О стратегическом направлении в области цифровой трансформации строительной отрасли, городского и жилищно-коммунального хозяйства РФ до 2030 г.». [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403224504/#1000>

¹ <https://www.mdpi.com/2079-8954/13/2/113>

² Исполнительная документация в электронном виде или в бумажном: в чем разница и как реализовать на практике. [Электронный ресурс]. – URL: <https://erzrf.ru/publikacii/tsifrovaya-ispolnitelnaya-dokumentatsiya-vchera-segodnya-zavtra?tag=%D0%97%D0%B0%D1%80%D1%83%D0%B1%D0%B5%D0%B6%D0%BD%D1%8B%D0%B9+%D0%BE%D0%BF%D1%8B%D1%82>

ремонте объектов капитального строительства» разрешает вести исполнительную документацию в электронном виде без дублирования на бумажном носителе (Приложение 2, пункт 1 Приказа) [3].

На сегодняшний день, процесс интеграции цифровых механизмов в оформление ИД – еще один из актуальных процессов полного перехода строительных компаний на автоматизацию и цифровизацию всех бизнес-процессов: от проектирования и строительства до управления и эксплуатации своих ЖК [3, 5–6]. В результате это позволит компаниям оптимизировать время, затраты, эффективно управлять себестоимостью строительства и одновременно повышать качество и технологичность сдаваемых объектов.

Что же такое исполнительная документация? Понятие исполнительная документация наглядно проиллюстрировано на рис. 1.



Рис. 1. Исполнительная документация и ее сущность

Исполнительная документация, как следует из представленной схемы (см. рис. 1), выполняет критически важную функцию в системе строительного контроля и технического регулирования, являясь завершающим звеном в цепи проектно-строительного процесса [6]. Она формируется на основе утверждённой проектной документации, но одновременно фиксирует фактическое исполнение строительно-монтажных работ, включая все внесённые изменения и уточнения, осуществлённые в ходе строительства. Следовательно, исполнительная документация служит не только регистром технологической достоверности, но и правовым источником, обеспечивающим прослеживаемость соответствия между проектными решениями и их реальным воплощением на объекте.

В условиях цифровой трансформации её значение возрастает, так как именно эта форма учёта позволяет интегрировать данные в информационные модели зданий (BIM) и формировать единую цифровую среду проектно-строительного управления, что подтверждается современными исследованиями в области строительной информатизации. На рис. 2, представлен перечень документов ИД [6–8].

Представленный перечень документов исполнительной документации отражает структурированную систему фиксации всех этапов строительного процесса и обеспечивает комплексный контроль соответствия выполненных работ проектным и нормативным требованиям [7–8]. Каждый элемент данного перечня играет ключевую роль в обеспечении прозрачности, юридической достоверности и технико-экономической обоснованности строительной деятельности. Системное ведение и цифровая интеграция этих документов способствуют

минимизации рисков, повышению управляемости проектов и оптимизации взаимодействия между участниками строительного цикла, что особенно актуально в условиях цифровизации строительной отрасли и необходимости повышения эффективности управления проектами. Можно сделать вывод, что фактической разницы между тем, что входит в электронную и бумажную исполнительную документацию в строительстве, нет [9–10].

Форма ведения исполнительной документации в электронном виде становится неотъемлемым элементом цифровой трансформации строительной отрасли в условиях перехода к новым стандартам управления проектами и производственными циклами [11]. Современные технологические решения, основанные на использовании информационного моделирования зданий (BIM), облачных платформ и автоматизированных систем документооборота, позволяют не только повысить прозрачность процессов и контроль за качеством выполненных работ, но и существенно оптимизировать трудозатраты [12].

Электронная форма исполнительной документации обеспечивает возможность оперативного доступа к актуальной информации, упрощает взаимодействие между участниками строительства и минимизирует риски потери данных [12–13]. Внедрение таких практик особенно актуально в контексте усиления требований к точности отчётности, цифровой сертификации и соответствию нормативным требованиям в строительстве, как на национальном, так и на международном уровне (рис. 3).

Представленный на рисунке процесс управления исполнительной документацией демонстрирует системный подход к цифровизации строительного документооборота, включающий ключевые стадии: определение перечня, согласование, формирование, ведение и подписание документов [15–16]. Такая структуризация значительно снижает трудозатраты за счёт автоматизации рутинных операций и унификации обмена данными между участниками строительного проекта¹. На стадии подписания применение усиленной квалифицированной электронной подписи (УКЭП) обеспечивает юридическую значимость документации, ускоряя процессы сдачи объектов и минимизируя риски потери данных².

По результатам исследования Минстроя РФ, внедрение подобных цифровых процедур позволяет сократить срок документооборота до 30% и повысить прозрачность на всех этапах реализации проекта³. В результате, цифровое управление исполнительной документацией выступает эффективным инструментом повышения производительности и управляемости строительных процессов в условиях современной цифровой экономики.

¹ Преимущества сервиса builddocs. [Электронный ресурс]. – URL: <https://builddocs.ru/>

² Национальный проект «Инфраструктура для жизни». [Электронный ресурс]. – URL: <https://minstroyrf.gov.ru/trades/natsionalnye-proekty/natsionalnyy-proekt-infrastruktura-dlya-zhizni/>

³ ПИСЬМО Минстроя России от 6 июля 2023 г. № 39972-ИЯ/14 [Электронный ресурс]. – URL: https://rulaws.ru/acts/Pismo-Minstroya-Rossii-ot-06.07.2023-N-39972-IYA_14/

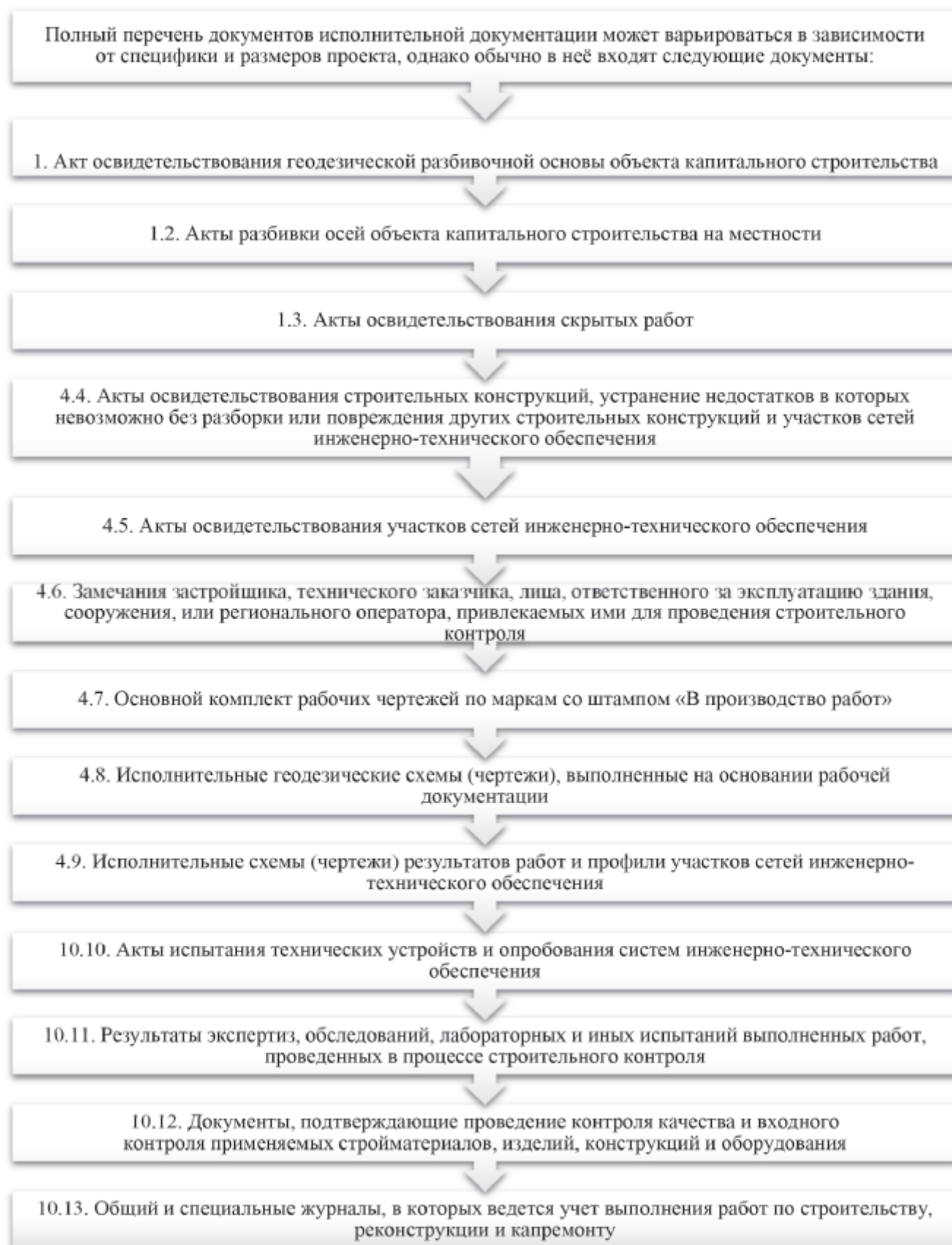


Рис. 2. Перечень документов исполнительной документации

В условиях активного перехода строительной отрасли к цифровым формам управления, при этом реализация цифровых решений сопряжена с определёнными вызовами: необходимостью внедрения специализированного программного

обеспечения, расходов на квалифицированные электронные подписи (ЭЦП), затрат на обучение персонала, а также с проблемой цифрового неравенства между участниками строительных проектов [16, 17].



Рис. 3. Процесс управления исполнительной документацией

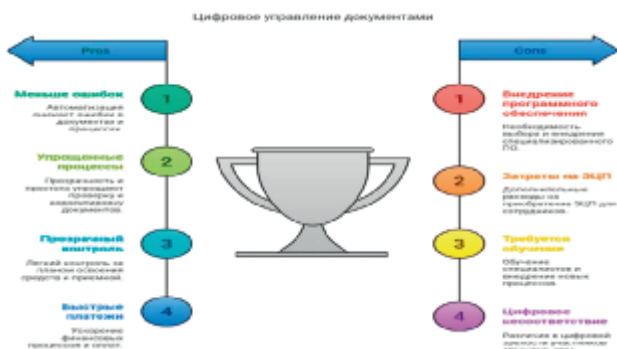


Рис. 4. Комплексное соотношение преимуществ и недостатков цифрового управления ИД

Рисунок 4 наглядно иллюстрирует комплексное соотношение преимуществ и ограничений цифрового управления документацией, что позволяет оценить как потенциал эффективности, так и критические факторы, требующие адаптации в рамках цифровой трансформации строительной отрасли [13, 18].

Проведённый анализ преимуществ и недостатков цифрового управления документацией свидетельствует о значительном потенциале повышения эффективности строительных процессов за счёт автоматизации, повышения прозрачности и ускорения финансовых операций. Среди ключевых положительных эффектов выделяются снижение числа ошибок, упрощение документооборота и усиление контроля над освоением ресурсов. В то же время, существуют ограничения, связанные с высокими начальными затратами на внедрение программного обеспечения, необходимостью приобретения ЭЦП, необходимостью дополнительного обучения персонала и цифровым неравенством между участниками проектов [12–13, 17]. Соответственно, для успешной цифровизации документооборота требуется комплексный подход, включающий технологическую, институциональную и образовательную поддержку всех участников строительного процесса. Определение факторов, способствующих

и препятствующих цифровизации исполнительного документооборота в строительной отрасли, требует комплексного междисциплинарного подхода, учитывающего как технологические, так и институциональные аспекты [13, 18]. В рамках настоящего анализа, опирающегося на эмпирические данные и аналитические отчёты российских и зарубежных исследовательских центров, можно выделить несколько ключевых факторов, влияющих на темпы и глубину цифровой трансформации в данной сфере (рис. 5).

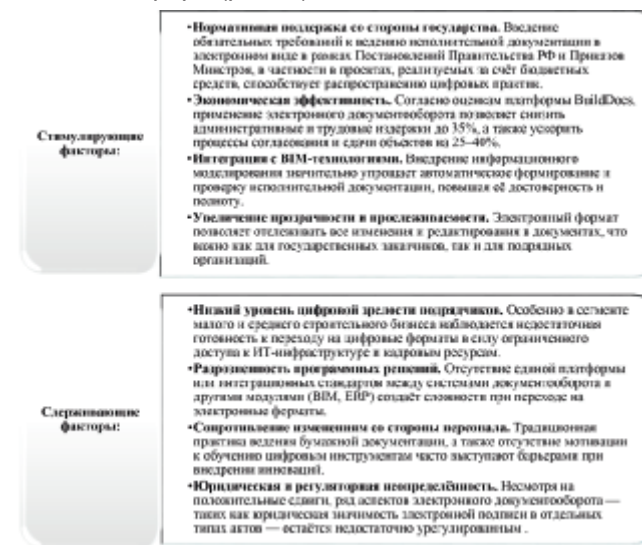


Рис. 5. Ключевые факторы, влияющие на темпы и глубину цифрового управления ИД

В результате исследования можно сделать вывод, что цифровизация исполнительного документооборота является не только технологическим, но и организационно-институциональным процессом, в котором успех во многом зависит от синхронного взаимодействия участников строительного рынка, государственной власти и ИТ-индустрии. Разработка целевых программ повышения цифровой зрелости, унификация форматов документации и расширение практики цифровой сертификации станут ключевыми условиями успешной реализации цифровой трансформации в строительстве.

Заключение

Цифровая интеграция механизмов ведения исполнительной документации выступает одним из ключевых направлений повышения эффективности управления строительными и инфраструктурными проектами, обеспечивая существенное сокращение трудозатрат, повышение точности и полноты документации, снижение рисков ошибок и ускорение межведомственного взаимодействия. Проведённый анализ теоретических подходов, нормативных требований и практического опыта внедрения цифровых решений подтверждает их значимость для модернизации документооборота и формирования устойчивой производственной среды. Электронные системы документооборота (СЭД), технологии информационного моделирования (BIM), цифровые архивы и облачные платформы позволяют авто-

материзировать рутинные операции, обеспечивать непрерывный контроль качества и соответствие регламентам, тем самым повышая прозрачность и управляемость процессов на всех стадиях реализации проектов.

В условиях актуальных вызовов цифровой трансформации, включая дефицит квалифицированных кадров, высокую регуляторную нагрузку и необходимость сокращения сроков реализации объектов, цифровизация исполнительной документации становится не просто технологическим нововведением, а необходимым элементом стратегического управления. В дальнейшем особую актуальность приобретает формирование единых цифровых стандартов, институциональная поддержка цифровых платформ и развитие профессиональных компетенций специалистов, обеспечивающих внедрение и сопровождение данных решений в практической плоскости. Комплексный подход к цифровой интеграции ИД является залогом повышения эффективности трудозатрат и укрепления конкурентных преимуществ организаций в строительной и смежных отраслях.

Литература

1. Кашинцева В.Л., Кубрак И.А., Вавейкин Р.И. Цифровая Интеграция как тренд качественного развития строительной отрасли // Финансовые рынки и банки/ ООО «Издательство «КноРус». – 2024. – № 4. – С. 30–36.
2. Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р «Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации»».
3. Приказ Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации от 16.05.2023 № 344/пр «Об утверждении состава и порядка ведения исполнительной документации при строительстве, реконструкции, капитальном ремонте объектов капитального строительства» (Зарегистрирован 31.05.2023 № 73652) <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202306010019>
4. Дронов Д. С., Киметова Н.Р., Ткаченко В.П. Проблемы внедрения BIM -технологий в России // Синергия наук. 2017. № 10. С. 529–549.
5. Осиповская А.В. Цифровизация и ее влияние на экономику // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы VII Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, апрель 2019 г.). СПб.: Свое издательство, 2019. С. 8–11.
6. Травуш В.И. Цифровые технологии в строительстве // Academia. Архитектура и строительство. 2018. № 3. С. 107–117.
7. Конечная Д.А. Влияние качества формирования исполнительной документации на стоимость строительства / Конечная Д.А., Пономарёв М.Ю. // Инновации, наука, образование, 2022. – С. 23–32. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48266649>
8. Минстрой РФ. Методические рекомендации по ведению исполнительной документации в электронном виде. – URL: <https://minstroyrf.gov.ru/docs/22231/>
9. АО «Государственная экспертиза». Электронная исполнительная документация: концепция внедрения. 2022. – URL: <https://expertiza.ru/digital>
10. Deloitte. Строительный сектор и цифровая трансформация. 2021. – URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/real-estate/articles/digital-construction.html>
11. Моттаева А.Б., Кашинцева В.Л. Проблемы внедрения информационных технологий в строительную отрасль // Управленческий учет. 2023. № 3. С. 323–333. DOI: 10.25806/uu32023323-333
12. Мелин М.А. Совершенствование способов ведения исполнительной документации в строительной организации / Мелин М.А., Бреус Н.Л. // Архитектура, строительство, транспорт 2021. – С. 58–63. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46409680>
13. Мелин М.А. Преимущества цифрового документооборота при подготовке и ведении исполнительной документации / М.А. Мелин, Н.Л. Бреус // Вестник евразийской науки. – 2022. – Т. 14. – № 3. – URL: <https://esj.today/PD-F/34SAVN322.pdf>
14. Моттаева А.Б. Влияние цифровизации на финансовый менеджмент компании: технологии и инновации / А.Б. Моттаева, А.А. Крисевич, Л.И. Тедеева // Сегодня и завтра Российской экономики. – 2023. – № 117. – С. 62–72. – DOI 10.26653/1993–4947–2023–117–07. – EDN: VAWMSK.
15. Моттаева А. Б., Кашинцева В.Л., Кубрак И.А. Актуальные тренды цифровой трансформации строительной отрасли России / А.Б. Моттаева // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2023. – Т. 12. – № 4. – С. 98–104. DOI: 10.24412/2225-8264-2023-4-98-104
16. Зайцева П.А. Контроль времени и стоимости строительства с помощью 5D-технологий информационного моделирования // «Современные проблемы менеджмента в строительстве»: материалы Всероссийской научно-практической конференции. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, 2022. С. 170–177.
17. Evaluation of possibility to increasing sustainability of high-rise buildings through use university intellectual property / I. Potekhin, V. Mischenko, A. Mottaeva, A. Zheltenkov // E3S Web of Conferences, Samara, 04–08 сентября 2017 года. Vol. 33. – Samara: EDP Sciences, 2018. – P. 03020. – DOI 10.1051/e3sconf/20183303020. – EDN XOFIUX..
18. PwC. Цифровизация в строительстве: перспективы и вызовы. 2023. – URL: <https://www.pwc.ru/ru/industry/construction.html>

DIGITAL INTEGRATION OF EXECUTIVE REGISTRATION PROCESSES DOCUMENTATION AS A FACTOR IN OPTIMIZING LABOR COSTS

Mottaeva A.B., Abramov N.S.

Moscow Witte University, National Research Moscow State University of Civil

In the context of the active digital transformation of the construction industry, the introduction of modern IT solutions into document management processes is of particular importance, in particular, during the preparation, approval and storage of executive documentation. Traditional paper technologies require significant labor resources, are error-prone, and are poorly integrated into end-to-end production and management processes. In this regard, the digital integration of executive documentation is considered as one of the key mechanisms for optimizing labor costs, increasing transparency of construction control and meeting modern requirements of supervisory authorities. The purpose of this study is to identify and systematize the key effects of the introduction of digital executive documentation management systems (EDMS), including reducing document processing time, reducing labor costs, improving data accuracy and compliance with regulations provided for by current legislation. The study also aims to identify factors contributing to and hindering the digitalization of executive document management using the example of construction companies and government customers. The relevance of the topic is due to several factors at the same time: firstly, since 2022, Russia has begun the stage of mandatory transition to electronic executive circuits, provided for by the Strategy for Digital Transformation of the industry until 2030, approved by the Ministry of Construction of the Russian Federation, secondly, government expertise increasingly requires the integration of executive documentation data with BIM models and GIS, and-Thirdly, in conditions of a shortage of qualified personnel and an increase in the cost of work, digitalization makes it possible to redistribute labor costs and increase the efficiency of project management.

The main focus of the study is on assessing the impact of digital integration on optimizing the labor costs of engineering and technical personnel, improving the efficiency of cross-functional interaction and meeting the requirements of industry regulation.

Keywords: digitalization, executive documentation, electronic document management, labor cost optimization, BIM technologies, automation, production efficiency, digital transformation, construction management, information technology.

References

1. Decree of the Government of the Russian Federation № 1632-r dated July 28, 2017 «On Approval of the Digital Economy of the Russian Federation Program».
2. Strategy of Digital Transformation of Manufacturing Industries in order to achieve their «digital maturity» until 2024 and for the period up to 2030.
3. Order of the Ministry of Construction and Housing and Communal Services of the Russian Federation dated 05/16/2023 № 344/pr «On Approval of the Composition and Procedure for Maintaining Executive Documentation during Construction, Reconstruction, and Major Repairs of Capital Construction Facilities» (Registered 05/31/2023 № 73652) <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202306010019>
4. Dronov D. S., Kimetova N.R., Tkachenkova V.P. Problems of introducing BIM technologies in Russia // Synergy of Sciences. 2017. № 10. pp. 529–549.
5. Osipovskaya A.V. Digitalization and its impact on the economy // Actual issues of economics and management: proceedings of the VII International Scientific Conference (St. Petersburg, April 2019). St. Petersburg: Svo publishing house, 2019. pp. 8–11.
6. Travush V.I. Digital technologies in construction // Academia. Architecture and construction. 2018. № 3. pp. 107–117.
7. Final D.A. The impact of the quality of the formation of executive documentation on the cost of construction / Konechnaya D.A., Ponomarev M.Yu. // Innovations, science, education, 2022. – pp. 23–32. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48266649>
8. The Ministry of Construction of the Russian Federation. Methodological recommendations for the maintenance of executive documentation in electronic form. – URL: <https://minstroyrf.gov.ru/docs/22231/>
9. JSC «State Expertise». Electronic executive documentation: the concept of implementation. 2022. – URL: <https://expertiza.ru/digital>
10. Deloitte. The construction sector and digital transformation. 2021. – URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/real-estate/articles/digital-construction.html>
11. Mottaeva A.B., Kashintseva V.L. Problems of information technology implementation in the construction industry // Managerial accounting. 2023. № 3. pp. 323–333. DOI: 10.25806/uu32023323-333
12. Melin M.A. Improving the methods of conducting executive documentation in a construction organization / Melin M.A., Breus N.L. // Architecture, construction, transport 2021. – pp. 58–63. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46409680> (
13. Melin, M.A. The advantages of digital document management in the preparation and maintenance of executive documentation / M.A. Melin, N.L. Breus // Bulletin of Eurasian Science. – 2022. – Vol. 14. – № 3. – URL: <https://esj.today/PDF/34SAVN322.pdf>
14. Mottaeva, A.B. The impact of digitalization on the financial management of a company: technologies and innovations / A.B. Mottaeva, A.A. Krisevich, L.I. Tedeeva // Today and tomorrow of the Russian economy. – 2023. – № 117. – PP. 62–72. – DOI 10.26653/1993–4947–2023–117–07. – EDN: VAWMSK.
15. Mottaeva A. B., Kashintseva V.L., Kubrak I.A. Current trends in the digital transformation of the Russian construction industry / A.B. Mottaeva // Bulletin of the Siberian Institute of Business and Information Technologies. – 2023. – Vol. 12. – № 4. – pp. 98–104. DOI: 10.24412/2225-8264-2023-4-98-104
16. Zaitseva, P.A. Control of construction time and cost using 5D information modeling technologies // «Modern management problems in construction»: proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference. Saint Petersburg: Saint Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering, 2022. pp. 170–177.
17. Evaluation of possibility to increasing sustainability of high-rise buildings through use university intellectual property / I. Potekhin, V. Mischenko, A. Mottaeva, A. Zheltenkov // E3S Web of Conferences, Samara, 04–08 сентября 2017 года. Vol. 33. – Samara: EDP Sciences, 2018. – P. 03020. – DOI 10.1051/e3s-conf/20183303020. – EDN XOFIUX.
18. PwC. Digitalization in construction: prospects and challenges. 2023. – URL: <https://www.pwc.ru/ru/industry/construction.html>

Экономическое поведение населения в условиях структурных изменений и общественная результативность

Орлов Сергей Николаевич,

доктор экономических наук, ведущий научный сотрудник,
директор Курганского филиала Института экономики УрО РАН
E-mail: orlovsn@list.ru

Луговой Илья Николаевич,

младший научный сотрудник Курганского филиала Института
экономики УрО РАН
E-mail: ilyalugovoy1996@yandex.ru

В условиях происходящих кардинальных изменений теоретических парадигм, изучение экономического поведения населения приобретает ключевое значение для понимания действия механизмов социально-экономической адаптации и общественной результативности. Разнообразие структурных изменений, таких как технологические инновации, трансформация геополитики и рыночных условий, оказывают существенное влияние на поведенческие паттерны населения. Цель исследования заключается в анализе воздействия аспектов происходящих изменений экономической среды на поведение частных экономических агентов и на эффективность общественного устройства. Для достижения поставленной цели, решены следующие задачи: Проведен анализ теоретических подходов к определению направлений развития институциональных механизмов адаптации населения; выявлены ключевые виды экономического поведения; построена классификация типов экономического поведения. В ходе исследования использовались данные проведенных опросов населения, анализ экономических индикаторов и моделирование сценариев развития, применялся системный подход, методы статистической обработки данных, моделирование экономических процессов, что в совокупности позволило объективно оценить влияние происходящих в национальном хозяйстве структурных преобразований на экономическое поведение населения. Объектом исследования выступает результативность институциональных механизмов социальной и экономической адаптации в условиях перехода к динамичному развитию. Предметом исследования выступает система социально-экономических отношений, обуславливающих процессы развития и результативность институциональных механизмов социальной и экономической адаптации населения. Результаты исследования позволили сделать вывод, что внедрение новых технологий приводит к существенному увеличению производительности труда, а релевантные изменения в национальной государственной политике способствуют повышению уровня жизни.

Ключевые слова: экономическое поведение, неэкономические запросы, уровень жизни, человеческий капитал, адаптация населения, поведенческие модели, структурные преобразования, финансовое поведение, инвестиционное поведение, трудовое поведение

Введение

Анализируя современные общественные процессы, следует отметить тотальное доминирование рыночной логики в сферах, традиционно не связанных с коммерцией. Последние десятилетия характеризуются, по мнению авторов, чрезмерным фокусом общественного внимания на экономических показателях, что привело к своего рода деформации социального мировоззрения. Даже такие фундаментальные институты какими являются образование, здравоохранение, культура всё чаще оцениваются через призму конкурентоспособности и эффективности[1].

В эпоху глобальных потрясений человечество неизбежно сталкивается с необходимостью пересмотра прежних ценностей и приоритетов. Экономические критерии, долгое время считавшиеся главным мерилом успеха общества, постепенно отходят на второй план, уступая место гуманитарным ценностям и вопросам выживания планеты.

Беспрецедентный системный кризис, вызвавший необходимость проведения специальной военной операции, фундаментально изменил привычную картину мира. Односторонние ограничения, принятые правительствами западных стран, противоречат экономической логике максимизации прибыли и эффективности. Закрытие государственных границ, остановка транспортного сообщения и иные ограничительные действия не вписываются в традиционные экономические модели [2].

Важно заметить, что большинство принятых решений, имели очевидно неэкономическую природу. Они продиктованы не стремлением сохранить финансовую стабильность, а политически переломить складывающуюся не в свою пользу ситуацию. Экономический шок, последовавший за принятием односторонних мер еще более усугубил экономических кризис, высветил целый комплекс противоречий между материальным благополучием и гуманитарными аспектами существования. Вопросы о том, что важнее – экономический рост или человеческое благополучие; экономическая целесообразность или этические императивы, встали перед обществом с новой остротой[3].

Примечательно, что моральные и этические нормы всё чаще уступают место краткосрочным экономическим предпочтениям, что вызывает серьезную обеспокоенность среди исследователей общественных процессов. Хотя первоначальные намерения реформаторов могут быть далеки от экономических преобразований, масштабность финансово-хозяйственной деятельности в совре-

менном обществе делает невозможным проведение каких-либо значимых изменений без соприкосновения с экономическим сектором[4].

В современных условиях становится всё более важным исследование того, как экономические и неэкономические мотивы в действиях индивидов взаимодействуют между собой. Особенно значимо понять их воздействие на благосостояние граждан, социально-экономическое развитие страны и решение общественных проблем. Настоящее исследование направлено на выявление и анализ связей между жизненными стандартами людей и приоритетами экономической деятельности. Кроме того, необходимо выявить потенциальные стратегии повышения качества жизни, основанные на понимании существующих взаимосвязей[5].

Такой многоступенчатый подход позволяет выяснить, почему удовлетворение существующих потребностей неизбежно запускает механизм формирования новых запросов и желаний. В этом динамическом процессе очевидно проявляется диалектическая природа экономического поведения, где удовлетворение выступает не конечной точкой, но катализатором дальнейшего развития потребностей субъекта в экономической системе.

В современном мире концепция качественного существования приобретает все большую значимость при проведении социологических исследований. Рассматривая сложность природы оценки благосостояния людей, важно учитывать, что материальный достаток представляет лишь одну из составляющих полноценной жизни[6].

В современной социально-экономической науке существует множество подходов к определению ключевых показателей развития. Среди фундаментальных концепций особое место занимают понятия, характеризующие материальное и социальное положение граждан[7].

В современной экономической науке существует множество исследовательских подходов, однако особое место среди них занимает принцип методологического индивидуализма. Данная концепция, получившая широкое распространение в работах представителей неоклассической школы, ставит в центр внимания экономического агента и его рациональный выбор[8].

Важно заметить, что применение принципа методологического индивидуализма не означает игнорирования социальных структур и институтов, но предполагает их объяснение через взаимодействие отдельных агентов, принимающих решения в условиях ограниченных ресурсов и растущей неопределенности.

Теоретическая база исследования

Различные экономические школы на протяжении столетий формировали собственное видение того, что движет людьми при принятии финансовых решений.

В экономической науке существует ключевая теоретическая конструкция – модель «homo economicus», которая возникла как результат многолетнего

изучения поведенческих мотиваций субъектов экономики. Эта абстрактная модель является краеугольным камнем понимания того, как и почему люди делают выбор в условиях ограниченных ресурсов.

Стремление к рациональному выбору и максимизации личной выгоды – вот что постулирует нормативная экономическая концепция, лежащая в основе модели «экономического человека». Данный подход предполагает, что индивиды принимают решения, тщательно взвешивая возможные альтернативы и выбирая ту, которая принесет наибольшую пользу при наименьших затратах[9].

Интересно проследить, как трансформировалось представление об «экономическом человеке» от классической школы политэкономии до современных поведенческих теорий. Модель не только позволила формализовать объективность экономических интересов людей, но и сформировать методологический базис для прогнозирования их действий в различных рыночных ситуациях[10].

В современной экономической науке происходит пересмотр традиционной модели «экономического человека» в сторону большего учета психологических, социальных и культурных факторов, влияющих на принятие решений, что открывает новые горизонты для понимания экономического поведения в комплексном, междисциплинарном контексте[11].

Приверженцы австрийской экономической школы нового поколения пытались взглянуть на экономические процессы с позиции отдельного участника рынка. В этом контексте Ф.Хайек разработал теорию о знании, которое существует в неявной форме и распределено среди множества людей. Такое знание формируется через повседневные навыки и привычки, что существенно усложняет создание точных моделей поведения. По мнению Ф.Хайека, это препятствует оптимизации целевых функций, а индивидуалистический подход противоречит фундаментальным принципам свободного общества[12].

В современном дискурсе особую значимость приобретает анализ факторов, определяющих поведенческие паттерны индивидов. Институциональная школа внесла существенный вклад в область исследований, предложив комплексный подход к пониманию человеческих действий[13].

Согласно постулатам излагаемого научного направления, поведенческие реакции людей формируются под воздействием двух фундаментальных групп факторов: биологических предпосылок и социокультурного контекста. Особое внимание уделяется воздействию устоявшихся общественных конструкторов – правил взаимодействия, традиций, социальных норм и условностей. Такой методологический подход позволяет не только объяснять текущие поведенческие тенденции, но и прогнозировать реакции индивидов в будущем, поскольку новые модели поведения неизбежно вырастают из ранее сформированных паттернов[14].

Изначально концепции поведенческой экономики фокусировались на исследовании когнитивных

особенностей человеческого мышления. Экономисты этого направления стремились объяснить экономические явления через призму психологических процессов, происходящих при принятии решений в различных ситуациях. Они подчеркивали, что поведение экономических субъектов может существенно варьироваться в зависимости от контекста и индивидуальных особенностей[15].

Таким образом, модель рационального экономического агента, подвергаясь критике за оторванность от реальности, превращается из дескриптивной в прескриптивную, представляя не описание того, как люди принимают решения, но предписание, как следует поступать для получения максимальной выгоды в условиях ограниченных ресурсов.

Результаты исследования

В современном мире экономическое поведение представляет собой сложную систему взаимосвязанных действий и решений. Прежде чем углубиться в анализ конкретных типов такого поведения, необходимо отметить, что каждый из индивидов ежедневно выступает в различных экономических ролях.

Экономическое поведение населения может быть проанализировано через различные статистические показатели и индикаторы. Ниже приведены несколько ключевых аспектов с соответствующими примерами, которые позволяют понять общие тенденции.

1. Уровень доходов. Средний доход на душу населения: Например, средний доход в России (2023 г.) составляет около 60 000 рублей в месяц. Доля низкооплачиваемых работников: В России около 13% работников получают менее минимального прожиточного минимума.
2. Расходы населения. Структура потребительских расходов:
 - Продукты питания: ~30%
 - Жилищные расходы (аренда, коммунальные услуги): ~25%
 - Транспорт: ~15%
 - Одежда и обувь: ~10%
 - Развлечения и досуг: ~10%Средний уровень сбережений: В крупных городах россияне сохраняют ~15–20% от своих доходов.
3. Кредитная активность. Доля заемщиков: По данным на 2023 год, около 30% населения имеют действующие кредиты. Средний долг на человека: Статистика показывает, что средний долг заемщика составляет примерно 200 000 рублей.
4. Потребительские настроения. Индекс потребительских настроений: На уровне ~90 (где 100 – оптимизм). Это значение указывает на пессимистичное восприятие экономической ситуации у населения. Доля населения, ожидающего ухудшения финансового положения: Около 40% опрошенных в исследованиях (например, Левада-центр) ожидают ухудшение.

5. Инвестиционное поведение. Количество инвесторов: В 2023 году, количество людей, активно инвестировавших в фондовые рынки, составляет около 6–7% от всего трудоспособного населения. Преобладающие типы инвестиций: Доля населения, инвестирующего в недвижимость – 50%; в акции/облигации – 20%.

6. Миграция и трудовые ресурсы. Процент трудоспособной силы, работающей за границей: Около 5% от общего числа работающего населения. Уровень занятости: В 2023 году уровень зарегистрированной занятости составляет около 64%.

Особый интерес представляют принципы и механизмы регулирования различных аспектов экономического поведения, поскольку они определяют эффективность функционирования экономической системы в целом. Понимание указанных механизмов открывает возможности для формирования более справедливой и устойчивой экономической модели общества.

Методологически обоснованный подход к исследованию экономического поведения требует последовательного анализа каждой его разновидности с последующей интеграцией полученных результатов. Это позволит сформировать целостное представление о предмете исследования.

Ключевые виды экономического поведения, требующие детального анализа:

1. Финансовое поведение – характеризует взаимодействие субъектов с денежными потоками и финансовыми инструментами;
2. Инвестиционное поведение – отражает стратегии вложения капитала с целью получения будущей выгоды;
3. Трудовое поведение – описывает активность индивидов на рынке труда и в процессе профессиональной деятельности;

Детальное изучение указанных типов позволяет выявить специфические принципы и закономерности, характерные для каждого из них. Особую актуальность данный вопрос приобретает в контексте структурной трансформации, когда традиционные модели регулирования требуют пересмотра и адаптации.

Следующий этап заключается в определении регуляторных механизмов и принципов для каждого вида экономического поведения, принимая во внимание динамику современных структурных изменений.

Финансовое поведение

В российском обществе происходят значительные экономические трансформации, которые оказывают воздействие на финансовую культуру граждан. Многочисленные исследования последних лет подтверждают, что изучение экономического поведения населения становится все более востребованным направлением научного анализа.

Финансовое поведение россиян претерпевает существенные изменения под влиянием структур-

ных преобразований в экономике страны. Особенно заметны происходящие изменения в следующих аспектах:

- трансформация сберегательных стратегий;
- эволюция кредитного поведения;
- изменение инвестиционных предпочтений;
- адаптация к цифровым финансовым инструментам;

Анализ региональной статистики демонстрирует устойчивую тенденцию того, что в большинстве субъектов Российской Федерации наблюдается стабильный рост объемов банковских депозитов. Параллельно с этим процессом происходит сокращение темпов увеличения объемов кредитования населения, что свидетельствует о формировании новых моделей финансового поведения.

Одной из фундаментальных проблем является существенный разрыв между динамично трансформирующейся внешней средой и способностью граждан адаптироваться к изменениям. Население часто демонстрирует инертность и консервативность реакций, в то время как окружающая реальность требует гибкости и оперативной адаптации.

Наблюдается критический перекося в сторону монетарных инструментов регулирования экономики при явном дефиците мер, направленных на стимулирование совокупного спроса. Неокейнсианские подходы, предполагающие активное государственное участие в формировании спроса, остаются недостаточно реализованными.

Для обеспечения устойчивого экономического роста необходимо сбалансированное применение различных экономических теорий и подходов, учитывающих специфику текущей ситуации и долгосрочные национальные интересы.

Преодоление указанных вызовов требует системного подхода и координации усилий различных уровней власти, бизнеса и гражданского общества. Только комплексное решение обозначенных проблем позволит обеспечить устойчивое развитие страны в долгосрочной перспективе и повысить качество жизни граждан.

В современном экономическом дискурсе наблюдается значительный пробел в методологии исследований. Традиционные подходы к анализу рыночных отношений демонстрируют существенные ограничения из-за недостаточной интеграции психологических аспектов в экономические модели.

Основные проблемы текущего подхода включают:

- игнорирование когнитивных искажений при принятии экономических решений;
- недооценка эмоциональных факторов в потребительском поведении;
- отсутствие учета социальных норм и групповой динамики в рыночных взаимодействиях;
- слабое применение нейроэкономических исследований;

Поведенческая экономика предлагает революционные инструменты для понимания иррациональных аспектов экономического поведения, однако указанные механизмы редко находят полно-

ценное применение в стандартных экономических моделях. Исследователи часто придерживаются устаревшей парадигмы «рационального агента», что способствует неточным оценкам и прогнозам, принятию неэффективных стратегий.

Интеграция современных психологических концепций позволяет значительно расширить понимание рыночной динамики, повысить точность экономических оценок и прогнозов. Необходим междисциплинарный подход, объединяющий достижения психологии, социологии и экономики для создания реалистичных моделей рыночного поведения.

Инвестиционное поведение

В современном мире концепция инвестиций приобретает широкое толкование, выходящее за рамки традиционного финансового понимания. Инвестиционный компонент рассматривается через призму различных подходов и интерпретаций.

Инвестиционная составляющая имеет многоуровневую структуру и может быть интерпретирована с разных точек зрения:

1. Традиционное финансовое понимание – капиталовложения с целью получения прибыли;
2. Социально-ориентированный подход – вложения в человеческий капитал;
3. Институциональный аспект – укрепление базовых структур общества;
4. Инновационная направленность – стимулирование научно-технического прогресса;

Что касается сущности инвестиций, их следует рассматривать как совокупность экономических ресурсов, которыми располагает субъект экономики, но которые сознательно выведены из сферы текущего потребления. Эти ресурсы нацелены на удовлетворение потребностей в будущем периоде, что отличает их от средств, используемых в краткосрочной оперативной деятельности.

Финансовые накопления бывают разных форм. Например, наличные деньги или средства на банковских счетах представляют собой особую категорию – отложенные инвестиции. Они находятся в промежуточном состоянии между потреблением и активным инвестированием.

Таким образом, инвестиционный процесс требует комплексного анализа:

- оценки текущих ресурсов;
- формирования четких ожиданий;
- выбора оптимальных инструментов;
- регулярного мониторинга результатов;

Следует заметить, что грамотное управление инвестиционным портфелем предполагает постоянное балансирование между риском, доходностью и ликвидностью, а также адаптацию стратегии к меняющимся экономическим условиям.

В современном мире экономические спады неизбежно меняют инвестиционные стратегии и общественные ценности. Когда финансовые рынки становятся нестабильными, индивиды естественным образом обращаются к проверенным временем моделям поведения.

Экономические кризисы приводят к значительным изменениям в поведении инвесторов:

- усиление консервативных тенденций в принятии финансовых решений;
- возврат к традиционным хозяйственным укладам;
- переоценка долгосрочных стратегий накопления капитала;
- снижение склонности к рискованным вложениям;

Примечательно, что созданные отдельными индивидами экономические интерналии со временем трансформируются в общественное благо, способствуя развитию экономической системы. Указанный механизм демонстрирует, как частная инициатива в конечном итоге может приводить к коллективной выгоде даже в периоды кризисов.

В конечном итоге, понимание процессов позволяет выстраивать более эффективные стратегии преодоления экономических трудностей как на индивидуальном, так и на государственном уровне.

Трудовое поведение

В современном дискурсе наблюдается значительная разрозненность подходов к пониманию трудового поведения. Прежде чем углубиться в анализ указанного феномена, необходимо отметить, что формирование целостной теоретической базы в этой области остается актуальной задачей для исследователей.

Изучение научных публикаций демонстрирует отсутствие единой методологической основы в исследованиях трудового поведения. Фрагментарность существующих работ проявляется в разнообразии подходов и отсутствии консенсуса относительно ключевых аспектов данного явления.

Для формирования комплексного понимания предлагаем рассматривать трудовое поведение как осознанный комплекс действий, направленных на создание различных благ, включающих:

- материальные ценности;
- нематериальные результаты;
- эстетические продукты;
- нравственные ценности;
- духовные блага;

Такой подход позволяет охватить многогранность трудовой деятельности человека, выходящей за рамки чисто экономических показателей.

В иерархической структуре поведенческих категорий трудовое поведение логично позиционируется как составная часть экономического поведения. Данная позиция разделяется большинством исследователей.

В современном обществе формирование эффективной системы регулирования рынка труда становится одной из ключевых задач государственной политики. Концептуальные подходы к пониманию трудового поведения постоянно трансформируются под влиянием меняющихся экономических реалий.

Основные направления государственного регулирования трудовой сферы:

- разработка комплексных механизмов стимулирования трудовой активности населения;
- формирование устойчивых стратегий поиска работы для различных категорий граждан;

- создание эффективной системы организации занятости с учетом региональной специфики;
- внедрение инновационных методов поддержания и развития трудовой мотивации;

Государственное регулирование не может игнорировать стохастическую природу экономических процессов, воздействующих на трудовое поведение. Именно поэтому современные подходы к управлению трудовой сферой должны обладать достаточной гибкостью и адаптивностью, чтобы эффективно реагировать на вызовы меняющейся экономической реальности.

Процесс институционализации экономического поведения происходит через трансформацию культурных норм в официальные принципы государственной политики. Эти принципы становятся обязательными для всех участников экономических отношений, создавая единое правовое поле.

Стоит отметить, что эффективное управление экономическими отношениями требует системного подхода и стратегического мышления, учитывающего как краткосрочные выгоды, так и долгосрочные последствия принимаемых решений.

Заключение

При анализе государственного регулирования предложенная методика использует нисходящий подход, начиная с фундаментальных принципов. Данное направление находит обоснование в:

- академической литературе;
- российских нормативных документах;
- отечественных исследованиях;
- зарубежных научных публикациях;

Решение макроэкономических задач невозможно без фундаментальной триады:

1. Общенациональная идеология;
2. Стратегический план реализации;
3. Концептуальная модель гражданства;

Только через формирование перечисленных базовых элементов возможно эффективное определение целей и механизмов государственного регулирования экономических процессов.

Государственное регулирование социально-экономических взаимодействий должно фокусироваться на:

- мониторинге процессов;
- координации действий участников рынка;
- совершенствовании законодательства;
- оптимизации государственного аппарата;

Выстраивание продуктивного диалога между государством и субъектами различных экономических моделей поведения – ключевая задача государственного регулирования национального хозяйства. Для стимулирования экономического роста и достижения социальных целей необходимо создание эффективных форм поощрения деловой активности, а также совершенствование бюджетных отношений.

В современном мире вопросы экономического регулирования приобретают особую значимость. Прежде чем погрузиться в детали, важно пони-

мать, что любая экономическая модель строится на фундаменте определенных принципов.

Финальная стадия формирования модели экономического поведения требует глубокой институционализации регуляторных механизмов. При этом регулирование должно охватывать не только макроэкономические показатели, но и поведенческие аспекты всех участников экономических отношений:

- государственные структуры как основные регуляторы;
- бизнес-сообщество как двигатель экономических процессов;
- население как конечный потребитель и участник экономических отношений;

За пределами очевидных экономических задач скрывается более глубокий пласт проблем. Структурные изменения в экономике неизбежно влияют на общественное сознание граждан, что требует комплексного подхода к регулированию социума.

Таким образом, институционализация механизмов регулирования экономического поведения представляет собой многогранную задачу, требующую интеграции экономических, социальных и культурных аспектов в единую концептуальную рамку.

В современных условиях трансформации социально-экономической системы России особую актуальность приобретает вопрос формирования эффективных моделей экономического поведения граждан. Данная проблематика находится в фокусе внимания как научного сообщества, так и государственных структур.

Литература

1. Врублевский В.О. Изменение экономического поведения личности в условиях снижения доходов // Молодой ученый. 2022. № 52 (447). С. 331–333. № 6 (174). С. 77–832.
2. Орлов С.Н., Луговой И.Н. Особенности экономического поведения населения в условиях динамичных изменений // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2024. Т. 4. № 3. С. 318–327. DOI: 10.34130/2070-4992-2024-4-3-318
3. Орлов С.Н., Луговой И.Н. Особенности экономического поведения населения в приграничных регионах // Экономика строительства. 2024. № 8. С. 268–276.
4. Кремлев Н.Д. Оценка социально-экономического поведения населения в условиях современных вызовов // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2024. Т. 4. № 1. С. 13–23. DOI: 10.34130/2070-4992-2024-4-1-13
5. Кремлев Н.Д. Механизмы регулирования социально-экономического поведения населения в условиях структурных изменений // Национальная Ассоциация Ученых. 2024. № 100–1. С. 104–111. DOI: 10.31618/NAS.2413-5291.2024.1.100.888
6. Антропов В.А., Гусев А.А. Методологические принципы регулирования экономического поведения населения в условиях структурных изменений // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2025. № 1. С. 74–80. DOI: 10.34773/EU.2025.1.13.
7. Кулькова И.А. Обзор научных исследований экономического поведения населения // Human Progress. 2024. Т. 10, Вып. 1. С. 2. DOI: 10.34709/IM.1101.2.
8. Тутыгин А.Г., Чижова Л.А. Индикаторы экономического поведения и ценностные ориентации населения // Фундаментальные исследования. 2020. № 7. С. 120–128.
9. Matthew, J. H., Paul, G. B., Emily, A.H. How Much Is Enough in a Perfect World? Cultural Variation in Ideal Levels of Happiness, Pleasure, Freedom, Health, Self-Esteem, Longevity, and Intelligence // Psychological Science. 2018. DOI: 10.1177/0956797618768058
10. Ryan, R. M., Deci, E.L. Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. New York, NY: Guilford. 2017.
11. Щербakov И.В. Экономическое поведение человека: сущность и особенности // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2019. № 4(42). С. 152–157.
12. Белехова Г.В. Экономическое поведение населения: Осмысление категории // Проблемы развития территории. 2018. № 5 (97). С. 68–83. DOI: 10.15838/ptd.2018.5.97.5.
13. Thaler, R.H. Misbehaving: The Making of Behavioral Economics. New York: W.W. Norton & Company. 2015.
14. Mathis K., Steffen A.D. Chapter 3. From Rational Choice to Behavioural Economics. In European Perspectives on Behavioural Law and Economics. Switzerland: Springer International Publishing. 2015. Pp. 31–48.
15. Soukup A., Maitah M., Svoboda R. The Concept of Rationality in Neoclassical and Behavioural Economic Theory // Modern Applied Science. 2015. Vol. 9. No 3. URL: https://www.researchgate.net/publication/276676364_The_Concept_of_Rationality_in_Neoclassical_and_Behavioural_Economic_Theory (дата обращения: 04.07.2018).
16. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991

ECONOMIC BEHAVIOR OF THE POPULATION IN THE CONTEXT OF STRUCTURAL CHANGES AND SOCIAL PERFORMANCE

Orlov S.N., Lugovoy I.N.

Ural Branch of the Russian Academy of Sciences

In the context of the ongoing fundamental changes in theoretical paradigms, the study of the economic behavior of the population is of key importance for understanding the mechanisms of socio-economic adaptation and social effectiveness. A variety of structural changes, such as technological innovations, the transformation of geopolitics and market conditions, have a significant impact on the behavioral patterns of the population. The purpose of the study is to analyze the impact of aspects of the ongoing changes in the economic environment on the behavior of private economic agents and on the effectiveness of the social structure. To achieve this goal, the following tasks have been solved: An analysis of theoretical approaches to determining the directions of development of institutional mechanisms of adaptation of the population has been carried out; key types of economic behavior have been identified; a classification of types of economic behavior has been constructed. The study used data from population surveys, analysis of economic indicators and modeling of development scenarios, applied a systematic approach, methods of statistical data processing, modeling of economic processes, which together made it possible to objectively assess the impact of structural transformations taking place in the national economy on the economic behavior of the population. The object of the study is the effectiveness of institutional mechanisms of social and economic adaptation in the context of transition to dynamic development. The subject of the study is the system of socio-economic relations that determine the development processes and the effectiveness of institutional mechanisms for social and economic adaptation of the population. The results of the study led to the conclusion that the introduction of new technologies leads to a significant increase in labor productivity, and relevant changes in national government policy contribute to an increase in living standards.

Keywords: economic behavior, non-economic demands, standard of living, human capital, population adaptation, behavioral models, structural transformations, financial behavior, investment behavior, labor behavior.

References

1. Vrublevsky V.O. Changing the economic behavior of an individual in the context of declining incomes // *Young Scientist*. 2022. No. 52 (447). pp. 331–333. No. 6 (174). pp. 77–832.
2. Orlov S.N., Lugovoy I.N. Features of economic behavior of the population in the context of dynamic changes // *Corporate governance and innovative development of the economy of the North: Bulletin of the Scientific Research Center for Corporate Law, Management and Venture Investment Syktyvkar State University*. 2024. Vol.4. No. 3. pp.318–327. DOI: 10.34130/2070-4992-2024-4-3-318
3. Orlov S.N., Lugovoy I.N. Features of economic behavior of the population in the border regions // *Economics of construction*. 2024.No.8. pp.268–276.
4. Kremlev N.D. Assessment of socio-economic behavior of the population in the context of modern challenges // *Corporate governance and innovative development of the economy of the North: Bulletin of the Scientific Research Center for Corporate Law, Management and Venture Investment Syktyvkar State University*. 2024. Vol.4. No. 1. pp.13–23. DOI: 10.34130/2070-4992-2024-4-1-13
5. Kremlev N.D. Mechanisms for regulating the socio-economic behavior of the population in the context of structural changes // *National Association of Scientists*. 2024.No.100–1. pp.104–111. DOI: 10.31618/NAS.2413-5291.2024.1.100.888
6. Antropov V.A., Gusev A.A. Methodological principles of regulating the economic behavior of the population in the context of structural changes // *Economics and Management: a scientific and practical journal*. 2025. No. 1. pp. 74–80. DOI: 10.34773/EU.2025.1.13.
7. Kulkova I.A. Review of scientific research on the economic behavior of the population // *Human Progress*. 2024. Vol. 10, Issue 1. P. 2. DOI: 10.34709/IM.1101.2.
8. Tutygin A.G., Chizhova L.A. Indicators of economic behavior and value orientations of the population // *Fundamental research*. 2020. No. 7. pp. 120–128.
9. Matthew, J. H., Paul, G. B., Emily, A.H. How Much Is Enough in a Perfect World? Cultural Variation in Ideal Levels of Happiness, Pleasure, Freedom, Health, Self-Esteem, Longevity, and Intelligence // *Psychological Science*.2018. DOI: 10.1177/0956797618768058
10. Ryan, R. M., Deci, E.L. Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. New York, NY: Guilford.2017.
11. Shcherbakov I.V. Human economic behavior: essence and features // *News of higher educational institutions. Series: Economics, Finance and Production Management*. 2019. No. 4(42). pp. 152–157.
12. Belekova G.V. Economic behavior of the population: Understanding the category // *Problems of territory development*. 2018. No. 5 (97). pp. 68–83. DOI: 10.15838/ptd.2018.5.97.5.
13. Thaler, R.H. *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. New York: W.W. Norton & Company.2015.
14. Mathis K., Steffen A.D. Chapter 3. From Rational Choice to Behavioural Economics. In *European Perspectives on Behavioural Law and Economics*. Switzerland: Springer International Publishing. 2015. pp. 31–48.
15. Soukup A., Maitah M., Svoboda R. The Concept of Rationality in Neoclassical and Behavioural Economic Theory // *Modern Applied Science*. 2015. Vol. 9. No. 3. URL: https://www.researchgate.net/publication/276676364_The_Concept_of_Rationality_in_Neoclassical_and_Behavioural_Economic_Theory (date of access: 07/04/2018).
16. Decree of the President of the Russian Federation dated 05/07/2024 No. 309 "On the National Development Goals of the Russian Federation for the period up to 2030 and for the future up to 2036" [Electronic resource]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991

Source of funding. The article was prepared as part of the state task of the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences for 2024–2026. № 0327–2024–0009.

Уточнение сущности термина «геймификация» в маркетинге и его влияние на покупательский опыт

Панов Владимир Александрович,

аспирант, Российский экономический университет
им. Г.В. Плеханова

В условиях стремительных изменений цифровой среды и возрастающих требований со стороны потребителей, геймификация как маркетинговый инструмент приобретает всё большую значимость. Современный рынок требует от компаний не только качества товаров и услуг, но и высокого уровня взаимодействия с аудиторией. В этом контексте уточнение сущности термина «геймификация» в маркетинге и изучение её воздействия на покупательский опыт представляются особенно актуальными. Применение игровых механик позволяет брендам выстраивать эмоциональную связь с клиентами, делая процесс покупки более увлекательным и значимым для потребителя.

Целью настоящей статьи является анализ понятийного аппарата геймификации в маркетинговом контексте, а также оценка её влияния на восприятие и поведение потребителей. Рассматриваются теоретические основы геймификации, её отличительные черты и механизмы воздействия, включая вовлечение, мотивацию и формирование лояльности. В исследовании использованы методы контент-анализа научных и практических источников, а также сравнительного анализа успешных кейсов внедрения геймификационных стратегий в различных секторах бизнеса.

Результаты анализа свидетельствуют о том, что геймификация способствует созданию позитивного потребительского опыта, увеличивает уровень вовлеченности, а также формирует устойчивое предпочтение к бренду. Кроме того, выявлено, что грамотно реализованные игровые элементы позволяют не только удерживать внимание аудитории, но и стимулировать повторные покупки, повышая тем самым эффективность маркетинговых кампаний.

Ключевые слова: геймификация, маркетинг, покупательский опыт, вовлеченность, лояльность, поведение потребителей, игровые механики, эмоциональное взаимодействие.

Введение

Актуальность исследования связана с тем, что в последние годы геймификация занимает важное место в современных маркетинговых стратегиях, особенно в свете необходимости повышения качества покупательского опыта. В условиях усиливающейся конкуренции и стремительного изменения потребительских предпочтений, компании все чаще обращаются к инновационным инструментам, способным не только стимулировать продажи, но и обеспечить более глубокое и эмоциональное взаимодействие с клиентами. Одним из таких инструментов выступает геймификация – внедрение игровых элементов и механик в неигровые процессы с целью повышения вовлеченности и интереса потребителей.

Сущность геймификации в маркетинге заключается в использовании игровых принципов для усиления взаимодействия с покупателями. Это может включать такие элементы, как бонусные программы, уровни лояльности, виртуальные награды, челленджи и другие интерактивные форматы. Применение подобных механизмов способствует активизации потребительской активности, укреплению эмоциональной связи с брендом и формированию положительного покупательского опыта.

Цель настоящей статьи – уточнение понятийного содержания термина «геймификация» применительно к маркетинговой практике, а также анализ её влияния на восприятие бренда и поведение потребителей. В рамках исследования предлагается авторское видение классификации игровых механик с учетом специфики маркетинговых задач, типов целевой аудитории и этапов клиентского пути. Особое внимание уделено примерам успешной реализации геймификации в различных отраслях, а также её влиянию на ключевые показатели эффективности, включая удовлетворенность клиентов, повторные покупки и рентабельность маркетинговых инвестиций.

Таким образом, статья направлена на выявление практических и теоретических основ геймификации в маркетинге, а также на определение её роли в формировании современного покупательского опыта, что особенно важно для адаптации бизнеса к новым условиям и ожиданиям аудитории.

Методы исследования

История геймификации уходит корнями в далекое прошлое, когда человечество всегда стремилось к сотрудничеству, соперничеству и взаимодействию друг с другом. Эта концепция, хотя и нова как область исследований, находит отклик среди ученых

и практиков благодаря своей актуальности и интересности. Важность геймификации выходит за рамки простого внедрения технологий; она включает в себя прогнозирование того, как эти технологии будут восприниматься, а также использование полученных данных для повышения клиентской лояльности и вовлеченности.

С 2010 года геймификация привлекает внимание как исследователей, так и представителей бизнеса. Н. Ванг и коллеги описывают ее как «искусство и науку трансформирования повседневных взаимодействий с клиентами в игру для достижения бизнес-целей» [15]. Ф. Данелли и его команда добавляют, что суть геймификации заключается в применении игровых механик за пределами игрового контекста [11]. М. Нельсон и другие акцентируют внимание на том, что геймификация – это процесс, направленный на улучшение услуг через внедрение элементов игрового опыта, что способствует созданию общей ценности для пользователей [14].

Для достижения поставленной цели исследования была использована комбинация качественных и количественных методов анализа. Основу исследования составил контент-анализ отечественной и зарубежной научной литературы, опубликованной в период с 2010 по 2024 годы, а также материалов прикладных маркетинговых исследований, отражающих реальные кейсы внедрения геймификации в бизнес-практике. Это позволило выявить ключевые тенденции, определения, механизмы и подходы к геймификации, применяемые в различных отраслях.

Первым этапом исследования стало формирование теоретической базы, включающей обзор научных работ, посвящённых понятию, истории, сущности и эволюции геймификации. Особое внимание уделялось трудам таких исследователей, как Н. Ванг, М. Нельсон, Дж. ДеВинтер, К.А. Кочурек, Р. Николс и других, чьи публикации внесли значительный вклад в развитие теории геймификации. При анализе источников использовался метод дедукции для выведения общих закономерностей и понятий на основе изученных данных.

На втором этапе был проведён контент-анализ определений термина «геймификация», представленных в научной литературе. Сравнение и обобщение различных трактовок позволили выделить общие компоненты понятия и сфокусироваться на его применении в маркетинговом контексте. Результаты анализа представлены в таблице 2 настоящей работы.

Третий этап исследования включал классификацию и систематизацию подходов к геймификации, выявленных на основе литературного обзора. Были выделены основные направления и механизмы геймификации, влияющие на покупательский опыт, с фокусом на инструментах, повышающих вовлеченность и лояльность клиентов. Для структурирования информации применялись методы сравнительного анализа и синтеза, а также классификация элементов геймификации по признакам их влияния на поведенческие и эмоциональные реакции потребителей.

Четвёртый этап включал анализ рисков и ограничений внедрения геймификационных стратегий

в маркетинге, основанный на изучении практических кейсов и мнений экспертов. Были рассмотрены потенциальные барьеры и вызовы, такие как нехватка специалистов, сложность оценки эффективности и возможные негативные последствия для бренда.

Кроме того, в рамках исследования был использован метод экспертного интервью. Были собраны мнения специалистов в области маркетинга, цифровых коммуникаций и UX-дизайна о практическом применении геймификации и её влиянии на пользовательский опыт. Эти данные позволили уточнить практические аспекты реализации игровых механик в рамках корпоративных и клиентских стратегий.

Таким образом, совокупность применённых методов обеспечила комплексный и многогранный подход к изучению геймификации как современного инструмента маркетинга, позволив выявить её роль, возможности, ограничения и перспективы в формировании позитивного потребительского опыта.

Результаты исследования

Несмотря на свое длительное, хоть и не прямое, присутствие в маркетинговых практиках, научная концепция геймификации начала активно развиваться и получать теоретическую поддержку в XXI веке. Современные исследователи, такие как Дж. ДеВинтер, К.А. Кочурек, Р. Николс [12], К. Цзянь и М. Дж. Нельсон [14], изучили эволюцию геймификации и ее влияние на различные аспекты человеческой деятельности. Проведенный анализ позволил обобщить ключевые концептуальные подходы к геймификации, как показано в таблице 1.

Таблица 1. Концептуальные подходы к рассмотрению геймификации

Подход	Содержание	Представители
Эволюционные аспекты геймификации	Геймификация направлена на минимизацию различий между рабочими процессами и досугом в интересах бизнеса, превращая каждую минуту в возможность для продуктивной деятельности.	Дж. ДеВинтер, К.А. Кочурек [12]
	Социальная геймификация, которая позволяет пользователям взаимодействовать друг с другом во время выполнения задач, значительно повышает уровень вовлеченности и улучшает результаты выполнения задач. Интеграция игровых элементов в рабочие процессы способствует повышению мотивации сотрудников.	К. Цзянь [16]
Анализ геймификации, ее основных функций и принципов	Геймифицированные проекты обладают следующими ключевыми характеристиками: 1. возможности для роста и прогресса; 2. система обратной связи; 3. механизмы вознаграждения; 4. создание социальных связей; 5. продуманный дизайн.	Р. Конавей и М. К. Гарай [10]

Источник: составлено автором на основе анализа литературы [10, 12, 16]

Геймификация, как концептуальный подход, позволяет по-новому рассмотреть её значение и роль в системе маркетинговых коммуникаций и формировании покупательского опыта. В современных условиях она становится неотъемлемой частью инструментов стимулирования, направленных на повышение интереса потребителей к бренду и продукции. Под стимулированием понимается совокупность методов, направленных на увеличение объёмов продаж, а геймификация выступает в данном контексте как инновационный механизм, создающий эмоционально значимое и интерактивное взаимодействие с клиентами.

Геймификация в маркетинге может быть классифицирована на внутреннюю и внешнюю. Внутренняя геймификация используется внутри компании и ориентирована на развитие персонала, повышение командной мотивации, снижение текучести кадров и укрепление корпоративной культуры. Внешняя геймификация, напротив, направлена на потребителей и ставит своей целью улучшение их взаимодействия с брендом, повышение уровня вовлеченности, узнаваемости и, как следствие, увеличение лояльности и частоты покупок.

Особое значение приобретает геймификация, ориентированная на изменение поведенческих моделей. Она может быть адресована как клиентам, так и сотрудникам или более широкой аудитории, формируя устойчивые паттерны взаимодействия с брендом. В маркетинговой практике геймификация позволяет реализовать креативные способы передачи информации, повышающие интерес и доверие потребителей.

Ключевые элементы геймификации, влияющие на покупательский опыт, включают:

Элемент соревновательности, который проявляется в создании конкурсов, рейтингов и челленджей. Он способствует формированию чувства причастности и повышает мотивацию к участию в маркетинговых активностях.

Система наград и признания, обеспечивающая как материальное (скидки, призы), так и нематериальное (статусы, упоминания, виртуальные значки) поощрение участников. Это усиливает эмоциональную привязанность потребителей к бренду.

Отслеживание прогресса, визуализация достижений и регулярная обратная связь. Эти инструменты позволяют пользователю осознавать свой вклад и стимулируют к дальнейшему взаимодействию.

Вовлеченность как результат игрового взаимодействия, которая делает стандартные маркетинговые процессы (просмотр контента, участие в акциях, сбор баллов) более увлекательными и лично значимыми.

Механизмы реализации геймификации разнообразны: от квестов и викторин до комплексных программ с уровнями и балльной системой. Такие подходы не только повышают интерес к бренду, но и обеспечивают сбор ценной информации о поведении потребителей, что позволяет точнее сегментировать аудиторию и адаптировать коммуникационные стратегии.

Тем не менее, при всех своих преимуществах геймификация сопряжена с рядом вызовов. Во-первых, реализация игровых механик требует значительных ресурсов – как финансовых, так и человеческих. Необходимость привлечения квалифицированных специалистов, таких как маркетологи, UX-дизайнеры и программисты, ограничивает возможности малого бизнеса. Во-вторых, сложность оценки эффективности геймификации затрудняет анализ достигнутых результатов. Даже при наличии количественных метрик (объем продаж, рост числа клиентов, показатели вовлеченности) возможны искажения, связанные с сезонными факторами или внешними влияниями.

Кроме того, избыточное усложнение клиентского пути или несоответствие игрового формата целевой аудитории может негативно сказаться на имидже компании, особенно в сегменте премиум-товаров. Таким образом, успешное внедрение геймификации требует детального планирования, точной постановки целей и выбора уместных форматов взаимодействия.

По мнению Е.Г. Першиной, П.В. Масленникова и Г.А. Подзоровой, широкому распространению геймификации в маркетинговой практике, в том числе на российском рынке, препятствуют нехватка подготовленных кадров, отсутствие накопленного опыта и ограниченность готовых решений. Тем не менее, даже при существующих барьерах, геймификация остаётся перспективным направлением, способным значительно улучшить покупательский опыт и усилить конкурентные позиции брендов [7].

Рассматривая геймификацию как маркетинговый инструмент, следует отметить её значительное влияние на принятие покупательских решений и формирование общего пользовательского опыта. Игровые элементы, внедряемые в маркетинговую среду, проектируются с целью активного вовлечения потребителей, стимулируя их к участию в процессах, требующих времени, внимания и эмоциональной включенности. Как форма деятельности, близкая к естественной потребности человека в игре, геймификация активизирует выработку дофамина – нейромедиатора, ответственного за удовольствие и мотивацию. Это способствует формированию положительного отношения к взаимодействию с брендом.

С начала 2010-х годов геймификация активно исследуется в контексте бизнеса и маркетинга [4]. На текущем этапе развития выделяются ключевые аспекты, определяющие эффективность игровых механизмов в стимулировании позитивного покупательского опыта. Одним из наиболее действенных подходов является система вознаграждений, включающая поощрения даже за простейшие действия пользователей. Такие элементы, как накопление баллов, получение бонусов или переход на следующий уровень, создают чувство достижения и стимулируют дальнейшее участие. Однако важно учитывать, что чрезмерная «привязка» к наградам может привести к механическому воспри-

ятию взаимодействия и снижению эмоциональной вовлеченности. Эффективная геймификация предполагает адаптивность – постепенное усложнение задач, изменение форм поощрения и усиление вовлекающих факторов.

Игровые механики также играют важную роль в снижении эмоциональных барьеров, связанных с процессом покупки. Для многих потребителей трата денег сопровождается стрессом, неуверенностью или сожалением. Интеграция игровых элементов способна смягчить эти ощущения за счёт компенсационного эффекта – например, возможность заработать баллы на будущие покупки, получение скидок или участие в розыгрышах. Особенно эффективно работают случайные вознаграждения, так как они стимулируют дополнительный выброс дофамина и формируют положительное ожидание от каждого взаимодействия с брендом.

Кроме того, геймификация способствует решению ряда коммуникационных задач, возникающих на этапе взаимодействия клиента с брендом. Повышение посещаемости сайта, увеличение времени пребывания на платформе, повторные визиты и рост лояльности – всё это может быть достигнуто с помощью продуманной системы игровых стимулов. За счёт вовлекающего дизайна, конкурсов, челленджей и персонализированных заданий создаётся яркий, запоминающийся пользовательский опыт, что оказывает прямое влияние на поведение потребителей и повышает их удовлетворенность.

Таким образом, геймификация не только усиливает маркетинговое воздействие, но и формирует эмоционально насыщенный и положительный покупательский опыт, повышая эффективность взаимодействия потребителя с брендом на всех этапах клиентского пути.

Контент-анализ термина «геймификация» представлен в таблице 2.

Таблица 2. Контент-анализ понятия геймификации

Определение понятия	Автор
«Геймификация – это процесс стимулирования и увлечения персонала».	Г.А. Васильев [1]
«Геймификация заключается в использовании игровых элементов и технологий, применяемых при создании игр, в контексте, не связанном с играми».	Л. Вебер [2]
«Геймификация – это современная бизнес-концепция, основанная на лучших идеях из программ лояльности, игровых механик и поведенческой экономики».	В.О. Винокурова [3]
Геймификация – это «процесс привлечения аудитории, включающий в себя лучшее из программ лояльности, игровых механик и поведенческой экономики».	Е.Д. Дынкина [4]
«Геймификация – это человекоцентрическая система, задачей которой является оптимизация и адаптация существующих систем для удобства сотрудников».	Дж.Дэй [5]

Определение понятия	Автор
«Геймификация – это внедрение элементов удовольствия в деятельность, которая обычно не приносит удовольствия».	А.И. Науменко [6]
«Геймификация... процесс улучшения сервиса за счет введения возможностей для формирования опыта с целью поддержки пользователей в создании ценности».	Н. Ванг [15]
«Геймификация – это инструмент управления персоналом, делающий рабочий процесс интересным, непринужденным и стимулирующим самооценку персонала».	С. Кочурек [13]

Источник: составлено автором на основе анализа литературы

Представленная таблица 2 позволяет выявить общее в определениях, предложенных разными исследователями. Авторы ряда исследовательских работ сходятся в том, что под геймификацией понимается применение игровых методик в неигровых процессах. Авторское определение геймификации вводится для заполнения пробелов. По результатам исследования автором предлагается расширенная трактовка маркетингового термина «геймификация» применительно к сетевому ритейлу как *практики использования игровых элементов и механик для улучшения опыта покупателей и стимулирования продаж (бонусные очки и награды, уровни и достижения, соревнования и конкурсы, персонализированный опыт, виртуальные награды и виртуальные предметы, интерактивные элементы в магазинах), ориентированной не только на увеличение продаж, но и создание более интересного и вовлекающего опыта покупателей, что укрепляет лояльность к бренду.*

Обсуждение

В текущих условиях информационного насыщения, быстро меняющихся ожиданий потребителей и цифровой трансформации рынков геймификация представляется важным стратегическим рычагом в построении дифференцированного и привлекательного клиентского опыта. В свете теоретического и эмпирического анализа, проведенного в данном исследовании, можно сделать несколько выводов о природе, функциях и эффектах геймификации как маркетингового инструмента, уделяя особое внимание ее роли в формировании современного покупательского опыта.

Во-первых, при более глубоком рассмотрении семантического поля термина «геймификация» выясняется, что это не просто набор приемов, заимствованных из мира игр, а скорее структурированная парадигма взаимодействия, направленная на вызов конкретных поведенческих реакций. Геймификация, понимаемая как намеренная интеграция игровых элементов в неигровые контексты, особенно коммерческие, основана на трех ключевых измерениях: внутренней мотивации индиви-

дуумов, логике отложенного вознаграждения и динамике прогресса. Эти три компонента помогают переосмыслить природу взаимодействия потребителей с брендом, перейдя от утилитарного взаимодействия к эмоциональным, иммерсивным и основанным на участии отношениям.

Во-вторых, результаты анализа показывают, что геймификация вносит значительный вклад в улучшение покупательского опыта на нескольких уровнях. На когнитивном уровне он стимулирует внимание и усиливает запоминание сообщений бренда за счет длительного воздействия контента. На эмоциональном уровне он вызывает положительные эмоции, создавая интерактивную среду, способствующую удовольствию, удивлению и превосходству над самим собой. Поведенчески это приводит к увеличению частоты покупок, увеличению участия в рекламных кампаниях и большей склонности рекомендовать бренд другим. Эти комбинированные эффекты помогают укрепить долгосрочную лояльность, далеко превосходящую результаты, достигнутые традиционными подходами, ориентированными исключительно на продукт или цену.

В-третьих, сравнительный анализ тематических исследований показывает, что эффективность геймификации в значительной степени зависит от качества ее стратегического внедрения. Успешная геймификация не может быть сведена к поверхностному добавлению баллов или значков, а требует ориентированного на пользователя дизайна, основанного на детальном понимании ожиданий, поведения и психографических профилей целевых потребителей. Системы прогресса должны быть достаточно сложными, но не разочаровывающими, а награды должны рассматриваться как справедливые и вознаграждаемые. Другими словами, эффективная геймификация основана на тонком балансе между вызовом и вознаграждением, между требуемыми усилиями и воспринимаемой ценностью.

Сравнение с результатами исследований, проведенных зарубежными учеными, подтверждает выявленные в рамках настоящей работы закономерности и в то же время позволяет уточнить отдельные аспекты влияния геймификации на покупательский опыт. Так, в работах М. Дж. Нельсона и Н. Ванг подчеркивается, что ключевыми факторами успешной геймификации выступают эмоциональная вовлеченность и персонализированный дизайн, адаптированный под поведенческие установки потребителей [13, 14], что полностью согласуется с представленными в данном исследовании выводами. Аналогично, Н. Ванг рассматривает геймификацию как средство усиления клиентоориентированной бизнес-модели, акцентируя внимание на её способности трансформировать рутинные точки взаимодействия в эмоционально насыщенные и запоминающиеся события [15].

Ф. Данелли, анализируя поведенческие аспекты цифрового потребления, приходит к выводу, что именно динамика вознаграждения и система мгновенной обратной связи служат критическим

звеном в формировании устойчивой пользовательской лояльности [10]. Эти положения находят подтверждение в проведенном исследовании, где подчеркивается значение сбалансированной системы прогресса и поощрений, воспринимаемой как справедливая и значимая для целевой аудитории.

Таким образом, теоретико-методологические позиции зарубежных авторов не только соотносятся с полученными результатами, но и служат подтверждением их валидности. При этом научный вклад настоящей работы заключается в следующем:

- Систематизация ключевых подходов к геймификации с выделением её эволюционного, поведенческого и эмоционального измерений в контексте маркетинга.
- Уточнение понятийного аппарата, предложенного как в российской, так и зарубежной литературе, и формулирование интегративного понимания геймификации как стратегического механизма формирования клиентского опыта.
- Выделение ключевых элементов эффективной геймификации, включая когнитивную стимуляцию, эмоциональное вовлечение и поведенческую активность, обеспечивающих комплексное влияние на пользователя.
- Обоснование роли геймификации в персонализации маркетинговых коммуникаций на основе анализа поведенческих данных, генерируемых в процессе взаимодействия с игровыми механизмами.
- Формулирование методических рекомендаций по проектированию геймифицированных систем, с учётом стратегического планирования, ожиданий целевой аудитории и баланса между усилием и вознаграждением.

В совокупности, полученные результаты позволяют рассматривать геймификацию не только как эффективный инструмент маркетинговых коммуникаций, но и как платформу для построения долгосрочных, взаимовыгодных отношений между брендом и потребителем в условиях цифровой трансформации. Кроме того, собранные данные свидетельствуют о том, что геймификация играет структурирующую роль в создании эмоциональной связи между брендом и потребителем. Эта связь основана на механизмах совместного создания ценности и на персонализации опыта, что стало возможным благодаря анализу поведенческих данных, генерируемых во время игрового взаимодействия. Таким образом, геймификация также становится ценным инструментом для сбора информации, позволяющим проводить более тонкую сегментацию и адаптировать маркетинговые кампании в режиме реального времени.

Заключение

Стоит выделить определенные ограничения и условия валидности геймификации в сфере маркетинга. Во-первых, его реализация требует значительных технических, человеческих и финансовых

ресурсов, что может стать помехой для небольших структур. Кроме того, не все сферы деятельности или все типы клиентов одинаково эффективно поддаются геймифицированным подходам, особенно когда имидж бренда основан на ценностях престижа, серьезности или конфиденциальности. Кроме того, плохое проведение геймификации, особенно когда она воспринимается как навязчивая, инфантилизирующая или манипулятивная, может иметь контрпродуктивный эффект, ухудшая восприятие бренда и снижая доверие потребителей.

Геймификация становится быстро развивающейся областью исследований, требующей в будущем более глубоких эмпирических исследований, в частности, в отношении точного измерения ее рентабельности инвестиций, лонгитюдного анализа ее влияния на лояльность, а также изучения ее взаимодействия с другими маркетинговыми рычагами (персонализация, сторителлинг, маркетинг влияния и т.д.). Также было бы актуально изучить применение геймификации в омниканальных средах, где клиентский опыт разворачивается одновременно на физических и цифровых носителях.

Возвращая человека в центр увлекательного, интерактивного и эмоционально полезного процесса, это позволяет компаниям более эффективно реагировать на ожидания все более требовательной, информированной и изменчивой публики. Он не только не заменяет другие маркетинговые инструменты, но и выступает в качестве катализатора клиентского опыта, превращая каждую точку соприкосновения в возможность для подлинного и длительного общения.

Литература

1. Васильев Г.А. Рекламный маркетинг: учеб. Пособие/ Г.А. Васильев, В.А. Поляков. – М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 276 с.
2. Вебер Л. Эффективный маркетинг в Интернете. Социальные сети, блоги, Twitter и другие инструменты продвижения в Сети/ Л. Вебер. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 315 с.
3. Винокурова В.О. Интернет-торговля. Способы доставки товаров / В.О. Винокурова // Актуальные вопросы экономических наук. – 2021. – № 52. – С. 6975.
4. Дынкина Е.Д. Геймификация, как инструмент повышения эффективности обучения персонала/ Е.Д. Дынкина//Бизнес-образование в экономике знаний. – 2017. – № . 2 (7). –С. 51–57.
5. Дэй Дж.С. Организация, ориентированная на рынок: как понять, привлечь и удержать ценных клиентов/Дж. С. Дэй. – М.: Эксмо, 2008. – 302 с.
6. Науменко А.И. Мировые тренды цифровой трансформации розничной торговли в период коронакризиса/ А.И. Науменко, А.В. Шаповалова// Сибирская финансовая школа. 2021. № 1 (141). С. 74–87.
7. Першина Е.Г. Использование геймификации в управлении персоналом на предприятии /

Е.Г. Першина, П.В. Масленников, Г.А. Подзорова//Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2017. – № . 2 (96). – С. 10.

8. Пфецер Д.И. Факторы затрат и преимуществ внедрения геймификационных проектов/ Д.И. Пфецер, И.А. Лиман//Экономика и предпринимательство. – 2020. – № . 3.
9. Conaway R. Gamification and service marketing/ R. Conaway //SpringerPlus. – 2014. – Т. 3. – № . 1. – С. 1–11.
10. Danelli F. Implementing game design in gamification/ F. Danelli //Gamification in education and business. – 2015. – С. 67–79.
11. DeWinter J. Taylorism 2.0: Gamification, scientific management and the capitalist appropriation of play / J. DeWinter, C.A. Kocurek, R. Nichols// Journal of Gaming & Virtual Worlds. – 2014. – Т. 6. – № . 2. – С. 109–127.
12. Kocurek C.A. Olive Dreams of Elephants: Game-Based Learning for School Readiness and Pre-literacy in Young Children/ C.A. Kocurek, J.L. Miller //Immersive Learning Research Network: Second International Conference, iLRN 2016 Santa Barbara, CA, USA, June 27-July 1, 2016 Proceedings 2. – Springer International Publishing, 2016. – С. 160–170.
13. Nelson M.J. Soviet and American precursors to the gamification of work / M.J. Nelson//Proceeding of the 16th international academic MindTrek conference. – 2012. – С. 2326.
14. Wang N. Distinguishing game engagement from task engagement in the gamification of e-commerce platforms: An empirical study of shopping festival games/ N. Wang. Y. Peng. – 2023.
15. Yang Y. (2017). Examining the impact of gamification on intention of engagement and brand attitude in the marketing context/ Y. Yang, Y. Asaad, Y. Dwivedi. Computers, Human Behavior, 73, 459–469.

CLARIFYING THE ESSENCE OF THE TERM “GAMIFICATION” IN MARKETING AND ITS IMPACT ON THE CUSTOMER EXPERIENCE

Panov V.A.

Plekhanov Russian University of Economics

In the context of rapid changes in the digital environment and increasing demands from consumers, gamification as a marketing tool is becoming increasingly important. The modern market demands from companies not only the quality of goods and services, but also a high level of interaction with the audience. In this context, clarifying the essence of the term “gamification” in marketing and studying its impact on the customer experience seem especially relevant. The use of game mechanics allows brands to build an emotional connection with customers, making the purchasing process more exciting and meaningful for the consumer. The purpose of this article is to analyze the conceptual apparatus of gamification in the marketing context, as well as to assess its impact on consumer perception and behavior. The theoretical foundations of gamification, its distinctive features and mechanisms of influence, including engagement, motivation and loyalty formation, are considered. The study used the methods of content analysis of scientific and practical sources, as well as a comparative analysis of successful cases of implementing gamification strategies in various business sectors.

The results of the analysis indicate that gamification contributes to the creation of a positive consumer experience, increases the level of engagement, and also forms a stable preference for the brand. In addition,

it was found that well-implemented game elements allow not only to retain the audience's attention, but also to stimulate repeat purchases, thereby increasing the effectiveness of marketing campaigns.

Keywords: gamification, marketing, shopping experience, engagement, loyalty, consumer behavior, game mechanics, emotional interaction.

References

1. Vasiliev G.A. Advertising marketing: textbook. Manual / G.A. Vasiliev, V.A. Polyakov. – M.: University textbook, NIC INFRA-M, 2013. – 276 p.
2. Weber L. Effective marketing on the Internet. Social networks, blogs, Twitter and other tools for online promotion / L. Weber. – M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2020. – 315 p.
3. Vinokurova V.O. Online trade. Methods of delivery of goods / V.O. Vinokurova // Current issues of economic sciences. – 2021. – No. 52. – P. 6975.
4. Dynkina E.D. Gamification as a tool for improving the effectiveness of personnel training / E.D. Dynkina // Business education in the knowledge economy. – 2017. – No. 2 (7). – P. 51–57.
5. Day J.S. Market-oriented organization: how to understand, attract and retain valuable customers / J.S. Day. – M.: Eksmo, 2008. – 302 p.
6. Naumenko A.I. Global trends in digital transformation of retail during the coronavirus crisis / A.I. Naumenko, A.V. Shapovalova // Siberian financial school. 2021. No. 1 (141). P. 74–87.
7. Pershina E.G. Use of gamification in personnel management at the enterprise / E.G. Pershina, P.V. Maslennikov, G.A. Podzорова // Management of economic systems: electronic scientific journal. – 2017. – No. 2 (96). – P. 10.
8. Pfetzer D.I. Cost and benefit factors of implementing gamification projects / D.I. Pfetzer, I.A. Liman // Economy and entrepreneurship. – 2020. – No. 3.
9. Conaway R. Gamification and service marketing / R. Conaway // SpringerPlus. – 2014. – Vol. 3. – No. 1. – P. 1–11.
10. Danelli F. Implementing game design in gamification / F. Danelli // Gamification in education and business. – 2015. – P. 67–79.
11. DeWinter J. Taylorism 2.0: Gamification, scientific management and the capitalist appropriation of play / J. DeWinter, C.A. Kocurek, R. Nichols // Journal of Gaming & Virtual Worlds. – 2014. – T. 6. – No. 2. – pp. 109–127.
12. Kocurek C.A. Olive Dreams of Elephants: Game-Based Learning for School Readiness and Pre-literacy in Young Children / C.A. Kocurek, J.L. Miller // Immersive Learning Research Network: Second International Conference, iLRN 2016 Santa Barbara, CA, USA, June 27–July 1, 2016 Proceedings 2. – Springer International Publishing, 2016. – pp. 160–170.
13. Nelson M.J. Soviet and American precursors to the gamification of work / M.J. Nelson // Proceeding of the 16th international academic MindTrek conference. – 2012. – P. 2326.
14. Wang N. Distinguishing game engagement from task engagement in the gamification of e-commerce platforms: An empirical study of shopping festival games / N. Wang. Y. Peng. – 2023.
15. Yang Y. (2017). Examining the impact of gamification on intention of engagement and brand attitude in the marketing context / Y. Yang, Y. Asaad, Y. Dwivedi. Computers, Human Behavior, 73, 459–469.

Рынок ГРП и ГНКТ в РФ: основные характеристики, проблемы и перспективы

Петросян Анаит Ариковна,
независимый исследователь
E-mail: Petrosian.a.a@yandex.ru

Ежегодное усиление антироссийских санкций и увеличение выработанных традиционных месторождений углеводородов сформировали ряд предпосылок для усиления негативного сценария развития рынка оборудования для гидроразрыва пласта и колтюбинга. Устойчивость отечественной нефтяной отрасли напрямую зависит внедрения технологий по добыче трудноизвлекаемых запасов и увеличению дебита скважин, при этом из-за выхода с российского рынка ключевых международных нефтесервисных компаний наблюдается положительная динамика в части становления импортонезависимого производства соответствующего оборудования и поворотом российской политики на восток.

Ключевые слова: гидроразрыв пласта (ГРП), колтюбинг (ГНКТ), нефтесервис, трудноизвлекаемые запасы (ТриЗ), импортозамещение.

Начиная с февраля 2022 года в отношении Российской Федерации неоднократно были введены экономические и политические ограничительные меры, действие которых распространяется как на физические, так и на юридические лица, работающие и зарегистрированные на территории страны. Энергетический сектор был в числе первых и основных, попавших под санкции западных государств (рис. 1).



Рис. 1. Общее количество санкционных ограничений, введённых в отношении российских юридических и физических лиц [4]

Составлено по данным: Торгово-промышленной палаты Российской Федерации.

Несмотря на обстоятельства, которые по объективным причинам замедляют развитие нефтегазовой отрасли в России, они все же не приведут в ближайшем будущем к падению рынка, как за счет незначительного увеличения спроса на нефть, так и мер, применяемых в рамках ОПЕК+ по сдерживанию объемов добычи для сохранения стабильных цен на нефть и снижения влияния сланцевой нефти. По оценкам МЭА ожидается, что мировой спрос на нефть будет обеспечивать потребление на уровне 103,9 млн баррелей в сутки в 2025 году, что в физическом эквиваленте означает рост на 1,1 млн баррелей в сутки по сравнению с 2024 годом. В обоих годах преобладает рост нефтехимического сырья, в то время как спрос на транспортное топливо по-прежнему сдерживается поведенческим и технологическим прогрессом [13].

При этом все еще сохраняется основной тренд на переход от традиционных запасов к трудноизвлекаемым, по причине значительного истощения текущих месторождений. В связи с данными перспективами в Российской Федерации был утвержден федеральный проект по технологиям освоения трудноизвлекаемых углеводородов [1], при этом Заместителем Председателя Правительства Российской Федерации Александром Новаком в 2023 году было отмечено возможность введения дополнительных льготных программ для стимулирования разработки соответствующих месторождений [7] (рис. 2).

Однако даже при развитии событий в рамках базового сценария, кроме очевидных негативных последствий как от эмбарго на поставку на нефть, газ и нефтепродукты (преимущественно в Европейский

ков на рынке нефтесервиса, поскольку являлись их разработками [2] (рис. 5).

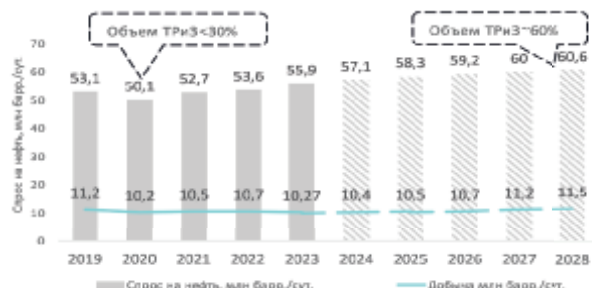


Рис. 2. Прогноз спроса на продукцию нефтяной отрасли

Составлено по данным: OECD, IMF, IEA WEO, Fitch, World Bank.

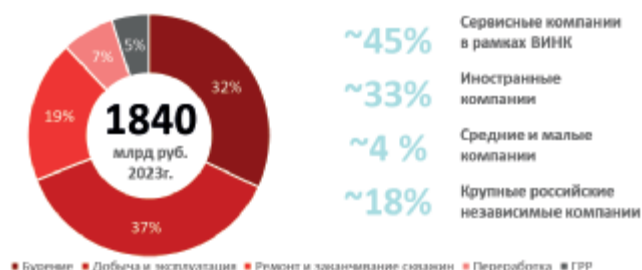


Рис. 3. Объем рынка нефтесервиса (OFS) в России
2023 [1,2,8]

Составлено по данным: ЦДУ ТЭК, Минэнерго, МЭА

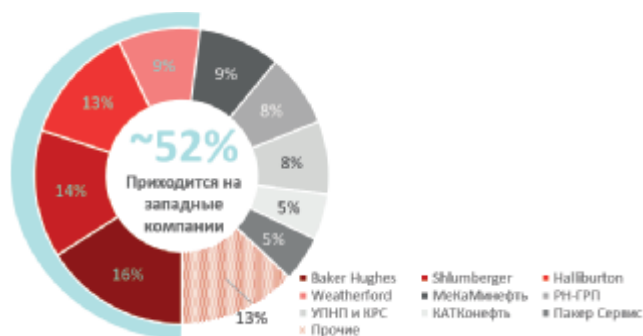


Рис. 4. Структура рынка OFS [1,2]

Составлено по данным: ЦДУ ТЭК, Минэнерго, МЭА

Ключевой особенностью рынка нефтесервиса является обеспечение основных ВИНК технологиями как производственными, так и программными. К началу 2022 года большинство представителей российских компаний, работающих в области добычи нефти и газа, не имели собственных производственных мощностей (флота ГРП и колтюбинг), позволяющих добывать трудноизвлекаемые запасы. Кроме этого, программные продукты для геологоразведки новых месторождений и контроля операций при добыче ресурсов также поддерживались за счет преимущественно ключевых игро-

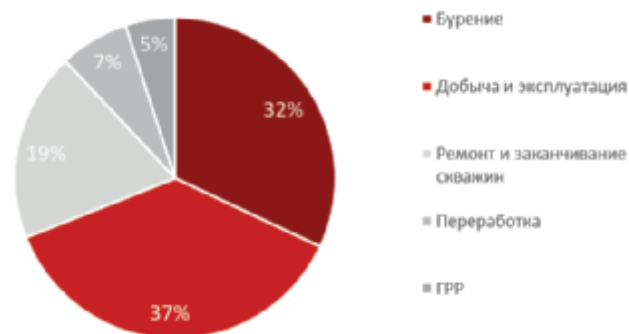


Рис. 5. Распределение основных видов работ на рынке нефтесервиса [2]

Составлено по данным: ЦДУ ТЭК, Минэнерго, МЭА

«Большая четверка» нефтесервиса после ухода зарубежного менеджмента претерпела ряд юридических изменений, в том числе связанных с полноценным переходом под местное управление, при этом, как и большинство компаний с аналогичной судьбой, без доступа к иностранным разработкам и финансированию (рис. 6).

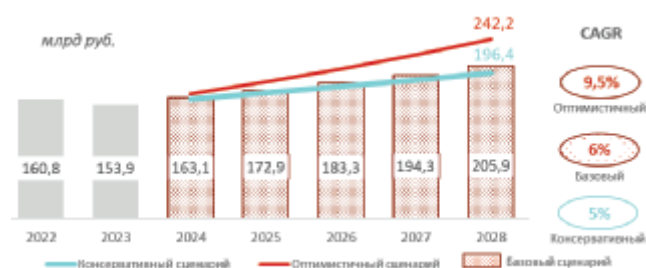


Рис. 6. Рынок ГРП и ГНКТ

Составлено по данным: ЦДУ ТЭК, Минэнерго,
МЭА

По оценкам российских консалтинговых компаний позитивная тенденция нефтесервисного рынка будет происходить за счет инфляционных ожиданий и роста цен, а также увеличения стоимости материалов и себестоимости выполнения работ [5]. Следует также отметить, что структура флота ГРП в РФ – 100% зарубежного происхождения, именно высокотехнологичное оборудование в ближайшие годы будет подвергаться активному импортозамещению. В перспективе 6 лет соотношение отечественного флота к зарубежному планируется в размере 38% [2] (рис. 7).



Рис. 7. Влияние драйверов на рынок в РФ, млрд руб.

Составлено по данным: OECD, IMF, IEA WEO, Fitch, World Bank.

К 2030 г. объем глобального рынка нефтесервисных услуг вырастет на 68% по сравнению с уровнем 2022, приблизившись к показателям 2014 г. такой сценарий, будет реализован при сохранении объемов добычи и стабильно высоких ценах на нефть. Ключевыми факторами, стимулирующими рост, будут энергокризис в Европе, как следствие, рост цен на нефть и увеличение объемов OFS. Сейчас парк буровых машин в России насчитывает около 1,5 тыс. единиц. Но порядка 40% из них, по экспертным оценкам, существенно устарело, поэтому для сохранения и роста темпов бурения оборудование придется существенно обновить.

Все еще сохраняются негативные последствия от санкционных ограничений, поэтому российские компании сталкиваются с:

- зависимостью от импортных комплектующих в условиях отсутствия отечественных производителей и аналогов;
- ограниченностью логистических путей поставок и запретов на реэкспорт товаров в РФ через третьи страны, что провоцирует увеличение торговли с «дружественными» странами;
- отсутствием поставщиков с достаточной доверительной базой у ключевых заказчиков (основных игроков на рынке в РФ), а также представительства компаний способных предоставить полный комплекс услуг (для решения логистических вопросов, финансовых, связанных с оплатой, и юридических).

Литература

1. Александр Новак провёл заседание проектного комитета по стимулированию добычи трудноизвлекаемой нефти / [Электронный ресурс] // Правительство России: [сайт]. – URL: <http://government.ru/news/43315/> (дата обращения: 10.05.2024).
2. Геннадий Масаков, Андрей Стрельцов Перспективы развития нефтесервисной отрасли в России до 2030 г. / Геннадий Масаков, Андрей Стрельцов [Электронный ресурс] // Яков и Партнеры: [сайт]. – URL: <https://yakovpartners.ru/publications/russian-oilfield-service-industry/> (дата обращения: 10.05.2024).
3. Дмитрий Касаткин Обзор рынков добычи и нефтесервиса – 2024 / Дмитрий Касаткин [Электронный ресурс] // Kasatkin Consulting: [сайт]. – URL: <https://kascons.ru/upstream24> (дата обращения: 20.08.2024).
4. Информация о введенных санкциях в отношении РФ / [Электронный ресурс] // Торгово-промышленная палата: [сайт]. – URL: https://uslugi.tpprf.ru/ru/sanctions_2022/ (дата обращения: 03.04.2025).
5. Михальчук В. Стратегии нефтесервисных компаний: мировые тренды и вызовы российского рынка / Михальчук В. [Электронный ресурс] // Деловые решения и технологии: [сайт]. – URL: <https://insights.delret.ru/research/strategii-nefteservisnyh-kompanij-2025> (дата обращения: 04.03.2025).
6. Нефтесервис «расправляет крылья» / [Электронный ресурс] // ЦДУ ТЭК: [сайт]. – URL: https://www.cdu.ru/tek_russia/issue/2023/11/1202/ (дата обращения: 10.05.2024).
7. Новак ожидает роста доли трудной нефти до 70% к 2050 году / Савенкова Д. [Электронный ресурс] // Ведомости: [сайт]. – URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2023/11/21/1006935-novak-ozhidaet-rosta-doli> (дата обращения: 10.05.2024).
8. Сценарии для нефтесервиса / [Электронный ресурс] // ЦДУ ТЭК: [сайт]. – URL: https://www.cdu.ru/tek_russia/issue/2023/11/1203/?yclid=lvo215x0l1346442828 (дата обращения: 10.05.2024).
9. Economic Outlook / [Электронный ресурс] // OECD: [сайт]. – URL: <https://drive.google.com/file/d/1HfBQ6C2NI10wuF9saoyewwIV8KRFaRK/view> (дата обращения: 10.05.2024).
10. Frac Stack Market Size & Share Analysis – Growth Trends & Forecasts (2025–2030) / [Электронный ресурс] // Mordor Intelligence: [сайт]. – URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/frac-stack-market> (дата обращения: 10.05.2024).
11. Global Economic Prospects / [Электронный ресурс] // World Bank: [сайт]. – URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects> (дата обращения: 10.05.2024).
12. Global Oil and Gas Outlook 2024 / [Электронный ресурс] // Fitch: [сайт]. – URL: <https://www.fitchratings.com/research/corporate-finance/global-oil-gas-outlook-2024-12-12-2023> (дата обращения: 04.04.2025).
13. Oil Market Report (OMR) / [Электронный ресурс] // IEA: [сайт]. – URL: <https://www.iea.org/reports/oil-market-report-2024> (дата обращения: 03.04.2025).
14. World Economic Outlook / [Электронный ресурс] // IMF: [сайт]. – URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2024/04/16/world-economic-outlook-april-2024> (дата обращения: 10.05.2024).
15. World Energy Investment 2023 / [Электронный ресурс] // IEA: [сайт]. – URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-investment-2023/overview-and-key-findings> (дата обращения: 10.05.2024).
16. World Energy Outlook 2023 / [Электронный ресурс] // IEA: [сайт]. – URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2023> (дата обращения: 10.05.2024).

THE FRACTURING AND COILED TUBING MARKET IN THE RUSSIAN FEDERATION: MAIN CHARACTERISTICS, PROBLEMS AND PROSPECTS

Petrosyan A.A.

The strengthening of anti-Russian sanctions that was shown on year-to-year basis and the increase in the number of depleted traditional hydrocarbon deposits have created prerequisites for the development of negative scenario on further extension of the hydraulic fracturing and coiled tubing market. The sustainability of the oil industry in Russia directly depends on the implementation of technologies for the extraction of hard-to-recover reserves and an increase

in well flow rates, while due to the exit of key international oilfield service companies from the Russian market, there is a positive trend in the development of import-independent production of the relevant equipment and Russia's turn to East.

Keywords: Hydraulic fracturing, coiled tubing, oilfield services, hard to recover reserves (HRR), import substitution.

References

1. Alexander Novak held a meeting of the project committee for stimulating the production of hard-to-recover oil / [Electronic resource] // Government of the Russian Federation: [website]. – URL: <http://government.ru/news/43315/> (date of access: 10.05.2024).
2. Gennady Masakov, Andrey Streltsov Prospects for the development of the oilfield services industry in Russia until 2030 / Gennady Masakov, Andrey Streltsov [Electronic resource] // Yakov and Partners: [website]. – URL: <https://yakovpartners.ru/publications/russian-oilfield-service-industry/> (date of access: 10.05.2024).
3. Dmitry Kasatkin Review of production and oilfield services markets – 2024 / Dmitry Kasatkin [Electronic resource] // Kasatkin Consulting: [website]. – URL: <https://kascons.ru/upstream24> (date of access: 20.08.2024).
4. Information on the sanctions imposed against the Russian Federation / [Electronic resource] // Chamber of Commerce and Industry: [website]. – URL: https://uslugi.tpprf.ru/ru/sanctions_2022/ (date of access: 03.04.2025).
5. Mikhalechuk V. Strategies of oilfield service companies: global trends and challenges of the Russian market / Mikhalechuk V. [Electronic resource] // Business solutions and technologies: [website]. – URL: <https://insights.delret.ru/research/strategii-nefteservisnyh-kompanij-2025> (date of access: 04.03.2025).
6. Oilfield services “spread their wings” / [Electronic resource] // CDU TEK: [website]. – URL: https://www.cdu.ru/tek_russia/issue/2023/11/1202/ (date of access: 10.05.2024).
7. Novak expects the share of difficult oil to grow to 70% by 2050 / Savenkova D. [Electronic resource] // Vedomosti: [website]. – URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2023/11/21/1006935-novak-ozhidaet-rosta-doli> (date of access: 10.05.2024).
8. Scenarios for oilfield services / [Electronic resource] // CDU TEK: [website]. – URL: https://www.cdu.ru/tek_russia/issue/2023/11/1203/?ysclid=lvo215x0l1346442828 (accessed: 10.05.2024).
9. Economic Outlook / [Electronic resource] // OECD: [site]. – URL: <https://drive.google.com/file/d/1HfdBQ6C2Nl10wuF9saoyew-wlV8KRfARK/view> (accessed: 10.05.2024).
10. Frac Stack Market Size & Share Analysis – Growth Trends & Forecasts (2025–2030) / [Electronic resource] // Mordor Intelligence: [site]. – URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/frac-stack-market> (accessed on 10.05.2024).
11. Global Economic Prospects / [Electronic resource] // World Bank: [site]. – URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects> (accessed on 10.05.2024).
12. Global Oil and Gas Outlook 2024 / [Electronic resource] // Fitch: [site]. – URL: <https://www.fitchratings.com/research/corporate-finance/global-oil-gas-outlook-2024–12–12–2023> (accessed on 04.04.2025).
13. Oil Market Report (OMR) / [Electronic resource] // IEA: [site]. – URL: [–12DEC2024_OilMarketReport.pdf](#) (access date: 03.04.2025).
14. World Economic Outlook / [Electronic resource] // IMF: [site]. – URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2024/04/16/world-economic-outlook-april-2024> (access date: 10.05.2024).
15. World Energy Investment 2023 / [Electronic resource] // IEA: [site]. – URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-investment-2023/overview-and-key-findings> (access date: 10.05.2024).
16. World Energy Outlook 2023/ [Electronic resource] // IEA: [site]. – URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2023> (accessed: 10.05.2024).

Конфигурирование структуры эффективности производственных цепочек в шерстяной промышленности

Разумеев Николай Николаевич,

аспирант, Российский государственный университет
им. А.Н. Косыгина
E-mail: N_Razumeev@mail.ru

В настоящее время динамичная и взаимосвязанная производственная среда делает управление производственными цепочками важным элементом для исследования. Значительная часть управления производственными цепочками сосредоточена на элементах цепочки поставок, таких как оценка поставщиков, продаж и производства. Успешное управление производственными цепочками требует координации и участия в организации и повышении конкурентоспособности в цепочках поставок для производства в шерстяной промышленности, а также распределения и управления сырьем и материалами. Основу конфигурирования структуры эффективности производственных цепочек занимают параметры, характеризующие объекты шерстяной промышленности. Эти параметры не только подчеркивают особенности, связанные с производством и распределением шерсти, но и подчеркивают важность применения устойчивого подхода на протяжении всего производственного процесса. Так как управление производственными цепочками относится к управлению операциями, связанными с закупкой сырья, его переработкой и распределением среди потребителей, то преобразование сырья в готовую продукцию и управление цепочкой поставок обеспечивает баланс между спросом и предложением. Основу способа повышения эффективности производственных цепочек составляет анализ данных и интерпретация результатов анализа. Для конфигурирования существующей системы в целевую систему производственных цепочек, обеспечивающей конкурентоспособное управление, система должна предполагать обмен данными между организациями в автоматическом формате.

Ключевые слова: производственные цепочки; конфигурирование; шерстяная промышленность; цепочки поставок; современные технологии.

Введение

Размер мирового рынка шерсти оценивается в 38,97 млрд долларов США в 2024 году и, достигнет 45,61 млрд долларов США к 2029 году, среднегодовой темп роста составит 3,2% в течение прогнозируемого периода (2024–2029 гг.) [1]. Благодаря технологическим достижениям в отрасли производства шерсти происходит быстрое развитие прядильных и ткацких инструментов, что приводит к увеличению продаж одежды. Например, в ноябре 2022 года Savio объявила о выпуске индийский рынок новой автоматической мотальной машины Proxima Smartconer [2]. Ожидается, что такие инновации повысят производительность.

Шерстяная отрасль выпускает техническую и вязальную пряжу, тканые и валяные полотна различного назначения. Россия занимает шестое место в мире по производству текстиля из овечьей шерсти [3]. Компании, производящие ткани и пряжу для вязания, сконцентрированы в Центральном федеральном округе (Москва, Брянская, Тверская, Ивановская, Рязанская области). Развито производство и в Поволжье (Ульяновская и Пензенская области). Овцеводство распространено на Северном Кавказе, в Забайкалье и Поволжье. Производство шерстяной пряжи или ткани проходит в несколько этапов. Они проводятся как на одном комбинате, так и на разных узкоспециализированных предприятиях. Технологический процесс включает: расчесывание; прядение; производство пряжи или ткани; отделку.

Шерстяное производство России находится в стагнации. Главная проблема отрасли – высокая конкуренция с зарубежными товарами. Импортные из Турции и Китая текстильные изделия пользуются большим спросом. Также есть проблемы с сырьевой базой. Практически полностью приостановлены работы по производству меринской шерсти. Большая часть сырья – полугрубая и грубая шерсть. На некоторых предприятиях устарело оборудование. Для отрасли характерна низкая инвестиционная активность [4].

В этой связи, целью данной работы является анализ конфигурирования структуры эффективности производственных цепочек в шерстяной промышленности.

Основная часть

В настоящее время динамичная и взаимосвязанная производственная среда делает управление производственными цепочками важным элементом

для исследования. Значительная часть управления производственными цепочками сосредоточена на элементах цепочки поставок, таких как оценка поставщиков, продаж и производства [5].

Успешный подход к управлению производственными цепочками включает в себя компромиссы между принципами максимизации прибыли, конвергенции производственной системы, повышения надежности и сокращения времени обработки. Успешное управление производственными цепочками требует координации и участия в организации и повышении конкурентоспособности в цепочках поставок для производства в шерстяной промышленности, а также распределения и управления сырьем и материалами. Когда индивидуальные участники (территориальные организации) интегрируются и действуют как единая группа в рамках цепочки производственных поставок, это повышает эффективность управления производственными цепочками [6].

Понимание эффективности производственной цепочки имеет первостепенное значение для компаний шерстяной промышленности, поскольку влияет на стоимость, качество и доступность продукции. Для оптимизации производственной цепочки необходимо постоянное совершенствование, инновации и сотрудничество между объектами отрасли. Используя современные технологии, укрепляя стратегические партнерские отношения в отрасли и уделяя приоритетное внимание клиентоориентированности, предприятия могут оптимизировать свою деятельность, снизить риски и добиться устойчивого роста. В конечном счете, глубокое понимание и эффективное управление производственной цепочкой имеют основополагающее значение для сохранения конкурентоспособности и устойчивости на современном динамично развивающемся рынке.

Классический подход к конфигурированию производственных цепочек подразумевает индукционный переход от частного к общему. Этот подход к проектированию структуры не учитывает интегративных качеств логистической системы в шерстяной промышленности. Интегративные качества не могут быть применены ни к одному из отдельных элементов, но могут быть охарактеризованы суммарным эффектом, который превышает сумму отдельных эффектов.

Функциональный подход основан на последовательной оценке звеньев производственной цепочки в соответствии с функциональным критерием, когда выходной поток каждого предыдущего звена цепочки является входным для следующего звена. Результирующий материальный поток является выходным потоком последнего звена в производственной цепочке.

Сильной стороной этого подхода является возможность оценивать альтернативы, относящиеся к одной и той же функциональной области, по отношению к параметрам предыдущей. Однако при этом не учитывается тот факт, что существует ряд критериев, которые, хотя и не являются решающими

на текущем этапе функционирования, влияют на эффективность последующих этапов. Системный подход предполагает постепенный переход от общего к конкретному, основанному на общей цели.

В литературе было предложено несколько концептуальных механизмов оценки эффективности производственных цепочек. Показатели эффективности производственных цепочек и управления производительностью отличаются от обычных показателей эффективности. Изначально эффективность производственных цепочек достигается в два этапа. Первый этап – это достижение результатов фактическими участниками цепочки поставок [7]. Второй – это эффективность всей структуры производственной цепочки, определяемая и характеризующаяся участниками цепочки [8].

Структурированные показатели и субструктурные показатели в течение периода измерения должны учитываться в анализе эффективности. Вместо простой оценки операционных элементов следует акцентировать внимание на процессе управления.

Также важно объединить многочисленные цепочки поставок в шерстяной промышленности. Совокупность взаимосвязанных процессов, связывающих децентрализованные функции с централизованными, составляет производственную цепочку и является важным объектом для аналитической оценки производительности и оценки относительной эффективности и результативности управления с использованием систем поддержки принятия решений.

Так, результаты исследования, проведенного компанией Fibershed Quebec [9], свидетельствуют о том, что процесс переработки шерсти является сложным и трудоемким, и помимо традиционного процесса обработки шерсти, который включает в себя производственных процессы от стрижки до вязания, каждый этап требует определенных навыков и ресурсов. Отсутствие надлежащей инфраструктуры для стирки, чесания и прядения шерсти в Квебеке ставит под угрозу экономическую рентабельность местной шерстяной промышленности.

Экспорт шерсти-сырца для переработки не только приводит к увеличению затрат, но и создает затраты, связанные с транспортировкой. Такая ситуация свидетельствует об отсутствии маркетинговой инфраструктуры и возможной недооценке рынка. Несмотря на то, что Квебек занимает третье место в Канаде по производству шерсти, производители сталкиваются с такими проблемами, как нехватка местных покупателей и сложности в обращении с отходами производства шерсти. Также очевидно, что в шерстяной промышленности Квебека наблюдается значительный разрыв между количеством доступных пород овец и качеством производимой шерсти.

Схожая ситуация наблюдается и на предприятиях шерстяной промышленности России, так как местные поставщики шерсти сталкиваются с такими проблемами, как ограниченная доступность для покупателей шерсти и низкая окупаемость производства. Пути решения данных проблем

могут быть действия по конфигурированию структуры эффективности производственных цепочек в шерстяной промышленности, в частности благодаря расширению сотрудничества и автоматизации производства, а также уделению внимания устойчивости производственных цепочек, качеству продукции и развитию брендов. Расширение рынка направлено на удовлетворение растущего спроса на экологически чистую шерсть, несмотря на конкуренцию со стороны синтетических волокон.

Перенос производства ближе к месту происхождения сырья или конечному потребителю позволяет напрямую решать такие проблемы, как ограниченная доступность для покупателей, и способствовать созданию устойчивой и локализованной цепочки поставок. Этот стратегический шаг не только повышает ценность местной шерсти, но и подчеркивает устойчивый подход к сотрудничеству, который соответствует потребности отрасли в расширении сотрудничества и партнерских отношений (табл. 1).

Таблица 1. Элементы конфигурирования структуры эффективности производственных цепочек в шерстяной промышленности

Компоненты плана по поиску решений	Проблемы	Решение
Закупка шерсти у производителей	Ограниченная доступность шерсти для местных покупателей Низкая степень обработки шерсти	Прямое сотрудничество между производителями овец и производителями шерсти Развитие партнерских отношений и контрактов с местными производителями
Программы по индивидуальному заказу для производителей одежды	Ограниченный доступ к шерсти для производителей одежды	Возросший спрос на натуральную шерсть открывает возможности для создания одежды благодаря настройке системы управления производственными цепочками
Автоматизация и обработка данных	Недостаток специализированного оборудования	Внедрение передовых технологий и автоматизация
Устойчивость	Высокие затраты на исследование и разработку в сфере устойчивого производства	Внедрение устойчивых методов в производственный цикл
Распределение сырья	Несоответствующее качество шерсти	Акцент на повышении качества шерсти
Расширение рынка	Конкуренция со стороны синтетических волокон	Ориентация на растущий спрос на экологически чистые и местные шерстяные изделия
Получение прибыли	Трудности с ценообразованием и низкая рентабельность	Капитализация на рынке и рыночная стоимость продукции из экологически чистой шерсти

Объединение элементов, приведенных в таблице 1 позволит сформировать схему, представляющую собой комплексный, пошаговый подход к совершенствованию производства шерсти. На начальном этапе проводится оценка местных подходов к переработке шерсти, чтобы оценить рентабельность проекта. Определение потенциальных поставщиков шерсти закладывает основу, за которой следует создание совместной проектной команды, которая обеспечивает участие производителей сырья в процессе формирования прибыли производственной цепочки.

По мере перехода к этапам производства, поставщики сырья не только отбираются, но и проходят обучение, для обеспечения оптимального качества шерсти-сырца. Первостепенное значение имеет обеспечение понимания и соблюдения всеми заинтересованными сторонами установленных стандартов и прослеживаемости качества.

Создание специализированных производственных цехов предполагает выделение пространства и технологических процессов для переработки шерсти, что оптимизирует как эффективность, так и качество продукции. Данная модель является адаптивной, позволяя корректировать объемы производства в зависимости от спроса, обратной связи от потребителей продукции и внешних факторов.

Основу конфигурирования структуры эффективности производственных цепочек занимают параметры, характеризующие объекты шерстяной промышленности. Эти параметры не только подчеркивают особенности, связанные с производством и распределением шерсти, но и подчеркивают важность применения устойчивого подхода на протяжении всего производственного процесса:

- оценка шерстяной отрасли;
- стимулирование местного производства и потребления;
- содействие сотрудничеству между заинтересованными сторонами в отрасли;
- обеспечение прослеживаемости сырья и продукции;
- гарантия компенсации затрат производителям сырья и продукции;
- повышение качества шерсти и продукции;
- соответствие требованиям рынка к устойчивому развитию;
- повышение информированности в преимуществах шерсти местного производства.

Эти принципы направлены на комплексное решение проблем и использование возможностей сектора, одновременно обеспечивая повышение эффективности производственных цепочек шерстяной промышленности.

При этом управление производственной цепочкой сопряжено с различными трудностями для предприятий шерстяной промышленности, каждый этап деятельности которых сопровождается своим набором препятствий [10]. Однако при стратегическом планировании и принятии упреждающих мер эти проблемы могут быть эффективно устранены.

Сбои в цепочке поставок

Одной из распространенных проблем является возникновение сбоев в производственной цепочке шерстяной промышленности, таких как условия окружающей среды или непредвиденные события. Эти сбои могут нарушить поступление сырья, остановить производство и повлиять на доступность продукции. Чтобы решить эту проблему, предприятия шерстяной промышленности могут диверсифицировать свою базу поставщиков, внедрять стратегии управления рисками и разрабатывать планы действий в экстренных ситуациях для смягчения последствий сбоев в работе.

Проблемы контроля качества

Поддержание стабильного качества продукции на протяжении всей производственной цепочки является важной, но комплексной задачей. Проблемы с контролем качества могут возникнуть из-за дефектов сырья, неисправности оборудования или человеческой ошибки во время производства. Внедрение мер контроля качества, таких как регулярные проверки, процедуры тестирования и обучение сотрудников, а также использование современных технологий для контроля качества, может помочь выявить и устранить проблемы с качеством на ранних стадиях производственного процесса, минимизируя риск возникновения дефектов продукции и отзыва продукции.

Сложность логистики

Управление логистикой, транспортировкой и запасами на нескольких этапах производственной цепочки шерстяной промышленности может быть сложным и дорогостоящим. Проблемы могут включать неэффективные маршруты транспортировки, несбалансированность запасов или задержки в доставке. Предприятия отрасли могут преодолеть логистические проблемы, используя технологические решения, такие как программное обеспечение для управления цепочками поставок и системы отслеживания в режиме реального времени, для оптимизации маршрутов и рационализации управления запасами.

Нехватка рабочей силы и нехватка навыков

Поиск квалифицированной рабочей силы и удержание сотрудников может быть сложной задачей, особенно в отраслях со специализированными производственными процессами или техническими требованиями, такими как предприятия шерстяной отрасли. Нехватка рабочей силы и нехватка навыков могут снизить производительность и инновации в производственной цепочке. Чтобы решить эту проблему, предприятия могут инвестировать в программы развития персонала, предлагать конкурентоспособную заработную плату и льготы, а также внедрять технологии автоматизации для выполнения трудоемких задач и повышения эффективности.

Соблюдение нормативных требований

Соблюдение нормативных требований, таких как экологические нормы, стандарты безопасности

и трудовое законодательство, имеет важное значение, но может быть сложной задачей. Предприятия шерстяной отрасли должны отслеживать изменения нормативных актов, обеспечивать соблюдение стандартов по всей производственной цепочке и инвестировать в системы мониторинга соблюдения требований и отчетности, чтобы избежать штрафных санкций и ущерба репутации.

Так как управление производственными цепочками относится к управлению операциями, связанными с закупкой сырья, его переработкой и распределением среди потребителей, то преобразование сырья в готовую продукцию и управление цепочкой поставок обеспечивает баланс между спросом и предложением. Основу способа повышения эффективности производственных цепочек составляет анализ данных и интерпретация результатов анализа [11]. Для конфигурирования существующей системы в целевую систему производственных цепочкой, обеспечивающей конкурентоспособное управление, система должна предполагать обмен данными между организациями в автоматическом формате.

Аналитика больших данных является важным компонентом системы производственных цепочек. Она используется для анализа данных полученных с помощью устройств Интернета вещей, собирающих данные в режиме реального времени с многочисленных датчиков на объектах производственной цепочки шерстяной промышленности, а также осуществляет хранение собранных данных в облачных хранилищах. Собранные данные могут быть обработаны с помощью систем анализа больших данных для конфигурирования цепочек поставок. Развитие цифровой среды, в которой цепочки создания стоимости взаимосвязаны, а системы распределения становятся все более интеллектуальными, автономными и автоматизированными, определяет будущее производственных цепочек.

Разработка инструментов поддержки принятия решений является элементом автоматизации производственных цепочек [12]. Алгоритмы, основанные на машинном обучении, глубоком обучении, искусственном интеллекте, анализе больших данных, могут быть использованы для интеграции программных средств в среду цепочки поддержки принятия решений в шерстяной промышленности, что приобретает особую актуальность в условиях значительного территориального распределения элементов производственной цепочки в отрасли. Поддержка принятия решений в цепочке поддержки осуществляется на основе критерия оптимизации. Оптимизация выполняется с использованием генетических алгоритмов. Таким образом, эффективность цепочки поставок в шерстяной отрасли — это способ доставить нужный продукт в нужное место с наименьшими затратами в нужное время.

Блокчейн облегчает обмен данными в режиме реального времени между всеми заинтересованными сторонами в производственной цепочке шерстяной промышленности. Благодаря использованию блокчейна все стороны получают доступ к ак-

туальной информации, что гарантирует, что все участники производственной цепочки могут принимать обоснованные решения на основе точных данных. Этот обмен данными в режиме реального времени может помочь снизить неэффективность (перепроизводство, недопроизводство в объеме или логистические задержки). Кроме того, верификация транзакций с помощью блокчейна гарантирует, что каждая транзакция записывается, что упрощает проверку подлинности товаров и услуг по всей цепочке поставок. Эта система сокращает время, затрачиваемое на проверку транзакций, тем самым повышая скорость и эффективность всего процесса [13].

Интеграция Интернета вещей с блокчейном еще больше расширяют возможности отслеживания за счет предоставления в режиме реального времени точных данных о таких факторах окружающей среды, как температура, влажность и местоположение, по всей цепочке поставок, что влияет на качество сырья и продукции шерстяной промышленности. Благодаря объединению возможностей Интернета вещей в режиме реального времени с неизменяемым ведением записей на блокчейне, производственная цепочка становится более эффективной.

При этом, высокие первоначальные затраты на внедрение технологии блокчейн остаются существенным препятствием для многих заинтересованных сторон в шерстяной промышленности. Создание блокчейн-систем сопряжено с затратами на оборудование, программное обеспечение, обучение и модернизацию инфраструктуры.

Для малых предприятий с ограниченными финансовыми ресурсами эти затраты могут быть чрезмерно высокими, что препятствует их внедрению. Более того, текущие операционные расходы, такие как плата за транзакции и обслуживание системы, могут также ограничить внедрение технологий, особенно в регионах, где норма прибыли предприятий шерстяной промышленности невелика. Одним из способов финансовой поддержки предприятий шерстяной промышленности по внедрению современных технологий являются субсидии на внедрение блокчейна и устройств Интернета вещей.

Заключение

Успешный подход к управлению производственными цепочками включает в себя компромиссы между принципами максимизации прибыли, конвергенции производственной системы, повышения надежности и сокращения времени обработки. Успешное управление производственными цепочками требует координации и участия в организации и повышении конкурентоспособности в цепочках поставок для производства в шерстяной промышленности, а также распределения и управления сырьем и материалами. Понимание эффективности производственной цепочки имеет первостепенное значение для компаний шерстяной промышлен-

ности, поскольку влияет на стоимость, качество и доступность продукции. Для оптимизации производственной цепочки необходимо постоянное совершенствование, инновации и сотрудничество между объектами отрасли. Используя современные технологии, укрепляя стратегические партнерские отношения в отрасли и уделяя приоритетное внимание клиентоориентированности, предприятия могут оптимизировать свою деятельность, снизить риски и добиться устойчивого роста.

На начальном этапе проводится оценка местных подходов к переработке шерсти, чтобы оценить рентабельность проекта. Определение потенциальных поставщиков шерсти закладывает основу, за которой следует создание совместной проектной команды, которая обеспечивает участие производителей сырья в процессе формирования прибыли производственной цепочки. По мере перехода к этапам производства, поставщики сырья не только отбираются, но и проходят обучение, для обеспечения оптимального качества шерсти-сырца. Первостепенное значение имеет обеспечение понимания и соблюдения всеми заинтересованными сторонами установленных стандартов и прослеживаемости качества.

Основу конфигурирования структуры эффективности производственных цепочек занимают параметры, характеризующие объекты шерстяной промышленности. Эти параметры не только подчеркивают особенности, связанные с производством и распределением шерсти, но и подчеркивают важность применения устойчивого подхода на протяжении всего производственного процесса.

Так как управление производственными цепочками относится к управлению операциями, связанными с закупкой сырья, его переработкой и распределением среди потребителей, то преобразование сырья в готовую продукцию и управление цепочкой поставок обеспечивает баланс между спросом и предложением. Аналитика больших данных является важным компонентом системы производственных цепочки. Она используется для анализа данных полученных с помощью устройств Интернета вещей, собирающих данные в режиме реального времени с многочисленных датчиков на объектах производственной цепочки шерстяной промышленности, а также осуществляет хранение собранных данных в облачных хранилищах.

Литература

1. Анализ мирового рынка шерстяных тканей в 2019–2023 гг, прогноз на 2024–2029 гг / BusinessStat. 2024. 115 с.
2. Шерстяной рынок. Анализ размера и доли рынка – тенденции роста и прогноз (2024–2029) / D&B D-U-N-S. 2025. 225 с.
3. Селиванова У.И. Текстильная отрасль промышленности России: состояние и перспективы развития // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. 2014. № 7. С. 59–64.

4. Башта Е.Ю., Копытова Ю.Е. анализ ассортимента основных предприятий шерстяной промышленности // Инновационное развитие техники и технологий в промышленности. 2021. № 4. С. 16–19.
5. Govindan K., Mina H. A decision support system for demand management in healthcare supply chains considering the epidemic outbreaks: A case study of coronavirus disease 2019 (COVID-19) // Transportation Research Part E, Logistics and Transportation Review. 2021. № 8. art. 101967.
6. Orjuela K.G., Gaona-García P.A. Towards an agriculture solution for product supply chain using blockchain // Acta Agriculturae Scandinavica. 2021. № 1. pp. 1–6.
7. Симионова Н.Е., Кириченко Д.А. Эффективность цепей поставок: подсистемы, процессы, показатели // Экономика строительства. 2021. № 2. С. 39–48.
8. Бирюкова О.Ю. Процессный подход к организации планирования и моделирования потоков в логистических системах и цепях поставок // Проблемы современной экономики. 2017. № 11. С. 122–124.
9. Russell I.M. Sustainable wool production and processing. In: Sustainable textiles: Life cycle and environmental impact // Woodhead Publishing Series in Textiles. 2022. pp 63–87.
10. Ендовицкий Д.А., Бабичева Н.Э. Использование ресурсоориентированного подхода в оценке системной сбалансированности экономики // Экономический анализ: теория и практика. 2018. № 12. С. 1298–1309.
11. Fagundes M.V.C. Decision-making models and support systems for supply chain risk: Literature mapping and future research agenda // European Research on Management and Business Economics. 2020. № 2. pp. 63–70.
12. Леонтьев С.М. Инструменты поддержки принятия решений в проектно-менеджменте: от теории к практике // Universum: технические науки. 2024. № 5. С. 37–39.
13. Канатиев К.Н., Большаков В.Н. анализ возможностей технологии блокчейн в управлении данными // Инновации и инвестиции. 2023. № 5. С. 174–178.

sales and production. Successful production chain management requires coordination and participation in organizing and increasing competitiveness in the supply chains for production in the wool industry, as well as the distribution and management of raw materials. The parameters characterizing the objects of the wool industry form the basis for configuring the structure of the efficiency of production chains. These parameters not only highlight the specifics related to the production and distribution of wool, but also emphasize the importance of applying a sustainable approach throughout the entire production process. Since production chain management refers to the management of operations related to the purchase of raw materials, their processing and distribution to consumers, the conversion of raw materials into finished products and supply chain management ensures a balance between supply and demand. The basis of the method of increasing the efficiency of production chains is data analysis and interpretation of the analysis results. In order to configure the existing system into a target production chain system that ensures competitive management, the system must involve the exchange of data between organizations in an automatic format.

Keywords: production chains; configuration; steel industry; supply chains; modern technologies.

References

1. Analysis of the global woolen fabrics market in 2019–2023, forecast for 2024–2029 / Businessstat. 2024. 115 p.
2. Wool market. Market size and share analysis – growth trends and forecast (2024–2029) / D&B D-U-N-S. 2025. 225 p.
3. Selivanova U.I. The textile industry of Russia: status and development prospects // Infrastructural sectors of the economy: problems and development prospects. 2014. No. 7. pp. 59–64.
4. Bashta E.Yu., Kopytova Yu.E. analysis of the assortment of the main enterprises of the wool industry // Innovative development of machinery and technologies in industry. 2021. No. 4. pp. 16–19.
5. Govindan K., Mina H. A decision support system for demand management in healthcare supply chains considering the epidemic outbreaks: A case study of coronavirus disease 2019 (COVID-19) // Transportation Research Part E, Logistics and Transportation Review. 2021. № 8. art. 101967.
6. Orjuela K.G., Gaona-García P.A. Towards an agriculture solution for product supply chain using blockchain // Acta Agriculturae Scandinavica. 2021. No. 1. pp. 1–6.
7. Simionova N.E., Kirichenko D.A. Supply chain efficiency: sub-systems, processes, indicators // Economics of construction. 2021. No. 2. pp. 39–48.
8. Biryukova O.Y. A process approach to the organization of planning and modeling flows in logistics systems and supply chains // Problems of modern economics. 2017. No. 11. pp. 122–124.
9. Russell I.M. Sustainable wool production and processing. In: Sustainable textiles: Life cycle and environmental impact // Woodhead Publishing Series in Textiles. 2022. pp 63–87.
10. Endovitsky D.A., Babicheva N.E. Using a resource-based approach in assessing the systemic balance of the economy // Economic analysis: theory and practice. 2018. No. 12. pp. 1298–1309.
11. Fagundes M.V.C. Decision-making models and support systems for supply chain risk: Literature mapping and future research agenda // European Research on Management and Business Economics. 2020. No. 2. pp. 63–70.
12. Leontiev S.M. Decision support tools in project management: from theory to practice // Universum: technical sciences. 2024. No. 5. pp. 37–39.
13. Kanatiev K.N., Bolshakov V.N. analysis of the possibilities of blockchain technology in data management // Innovations and investments. 2023. No. 5. pp. 174–178.

CONFIGURING THE EFFICIENCY STRUCTURE OF PRODUCTION CHAINS IN THE WOOL INDUSTRY

Razumeev N.N.

Russian State University named after. A.N. Kosygina

Currently, a dynamic and interconnected production environment makes the management of production chains an important element for research. A significant part of production chain management focuses on elements of the supply chain, such as supplier evaluation,

Интеграция подходов геймификации в комплекс маркетинга для стимулирования продаж и формирования лояльности

Панов Владимир Александрович,
аспирант, Российский экономический университет
им. Г.В. Плеханова
E-mail: v.panov2603@gmail.com

Статья посвящена исследованию интеграции элементов геймификации в маркетинговую стратегию розничных и FMCG-компаний с целью стимулирования продаж и повышения уровня потребительской лояльности. Работа основана на анализе открытых источников и включает обзор существующих кейсов внедрения игровых механик в инструменты продвижения и взаимодействия с клиентами. В рамках эмпирического этапа проведён онлайн-опрос, направленный на выявление восприятия геймифицированных практик со стороны потребителей, а также предпочтений и уровня вовлечённости в различные типы активностей. Для анализа полученных данных использовались методы множественного линейного регрессионного анализа и факторного анализа. Результаты исследования позволили выявить ключевые триггеры, влияющие на поведение потребителей, и предложить рекомендации по эффективному включению геймификационных элементов в маркетинговый комплекс. Также были предложены сценарии адаптации геймификации в зависимости от типа продукта и целевой аудитории.

Ключевые слова: геймификация; маркетинговый комплекс; стимулирование продаж; вовлечённость потребителей; бренд-лояльность; игровые механики; FMCG; цифровой маркетинг; розничная торговля.

Введение

В условиях растущей конкуренции на рынке розничной торговли компании всё чаще обращаются к нестандартным инструментам маркетингового воздействия, направленным не только на стимулирование сиюминутных продаж, но и на формирование долгосрочной лояльности потребителей. Одним из таких инструментов становится геймификация – внедрение игровых элементов и механик в бизнес-процессы, ориентированные на потребительское поведение. Благодаря своей способности вызывать эмоциональную вовлечённость, геймификация становится эффективным методом усиления связи между брендом и клиентом, превращая рутинные потребительские действия в элементы увлекательного взаимодействия.

Особенно актуально применение геймификации в сегменте FMCG и розничной торговли, где высока частота покупок и значителен уровень ценовой конкуренции. На этом фоне федеральная кампания «Завры-2», реализованная торговой сетью «Пятерочка», представляет собой показательный пример масштабного и системного внедрения геймификационного подхода в маркетинговую практику. Кампания была направлена на повышение вовлеченности покупателей, стимулирование роста среднего чека и укрепление эмоциональной привязанности к бренду.

Цель настоящего исследования – проанализировать интеграцию геймификационных методов в маркетинговый комплекс на примере акции «Завры-2» и оценить её влияние на потребительское поведение. В центре внимания – методическая основа проектирования таких кампаний, применимость геймификационных механик к различным сегментам аудитории, а также показатели эффективности, выходящие за рамки сугубо финансовых метрик.

Методы

Исследование основано на качественном анализе открытых источников, включая данные о реализации кампании «Завры-2» торговой сетью «Пятерочка», а также на теоретических моделях применения геймификации в маркетинговой практике. Основой для анализа послужила пошаговая методика внедрения геймификационного подхода, адаптированная под специфику ритейла.

Анализ проведен по следующим ключевым этапам:

1. Постановка задач и анализ целевой аудитории. На первом этапе определены маркетинговые

и бизнес-цели кампании: увеличение среднего чека, рост лояльности клиентов, повышение частоты посещений магазинов. Проведен сегментный анализ аудитории: семьи с детьми, молодежь и постоянные покупатели. Это позволило адаптировать геймификационные механики под поведенческие особенности разных групп.

2. Определение методов геймификации и их адаптация. Использованы ключевые игровые механики: коллекционирование карточек, достижение целей, элементы социализации (обмен карточками). Эти подходы направлены как на эмоциональное вовлечение, так и на формирование повторных покупок. Особое внимание уделено сочетанию внешней мотивации (награды, скидки) и внутренней (удовольствие от сбора коллекции, соревновательный элемент).
3. Подбор инструментов клиентской мотивации. Внедрены конкретные инструменты: игровые карточки, бонусные акции, механики обмена. Упор сделан на доступность и наглядность: карточки выдавались за покупки определенного объема, тем самым стимулируя рост среднего чека и частоту визитов. Учет интересов детей как косвенных участников стал значимым фактором влияния на поведение взрослых [1].
4. Система оценки эффективности кампании. Для оценки эффективности использовались как экономические показатели (средний чек, оборот, повторные покупки), так и перцепционные метрики: уровень удовлетворенности, индекс лояльности (NPS), глубина вовлеченности. Акцент сделан на необходимость комплексной оценки результатов, включающей как краткосрочные, так и стратегические эффекты [2].
5. Адаптация под масштабы бизнеса. Особенности масштабирования кампании в условиях широкой географии сети «Пятерочка» были учтены через продуманную логистику, контроль распределения и локальную адаптацию. Разработка гибкой модели позволила обеспечить охват всей клиентской базы с учетом региональных различий в потребительских предпочтениях.

Данные и наблюдения, полученные на каждом из этапов, легли в основу обобщенной методической модели интеграции геймификационного подхода в маркетинговую стратегию, применимой для FMCG-сектора и сетевого ритейла.

Результаты

Торговая сеть «Пятерочка» запустила акцию «Завры-2» – гости магазина могут собрать коллекцию игрушек-динозавров. Акция проходила во всех магазинах «Пятерочка» с 23 августа по 3 октября 2023 года. Чтобы принять участие в акции, нужно было купить в магазине торговой сети или воспользоваться сервисом «Пятерочка Доставка». Также в мобильном приложении «Пятерочка» появилась онлайн-игра, в которой можно выиграть реальные призы.

Приложение лояльности к бренду, рекомендованное в этом исследовании, использует данные,

чтобы определить, сколько денег было потрачено на покупки, добавляя уровень к существующему стимулу зарабатывать деньги. мотивацию можно улучшить. Приложение не только отслеживает использованные баллы, но и подсчитывает все баллы, полученные клиентами за время трастового членства [3].

Апробация методической основы геймификации на примере кампании «Завры-2» продемонстрировала, что геймификация эффективно повышает лояльность и вовлеченность, т.к. кампании, включающие игровые механики, могут стимулировать возвратность клиентов, рост среднего чека и повышение узнаваемости бренда.

Систематизированный подход повышает успешность кампании, т.к. этапы разработки, включая постановку целей, анализ целевой аудитории, выбор методов и инструментов, позволяют создать стратегию, обеспечивающую максимальный эффект. Гибкость и адаптивность – ключ к масштабируемости кампании: учет локальных предпочтений и адаптация механик к масштабам бизнеса позволяют оптимизировать геймификацию. В целом, опыт внедрения кампании «Завры-2» показал, что правильно разработанная и апробированная методика геймификации может существенно повысить эффективность маркетинговой стратегии, особенно в условиях конкурентного рынка торговых сетей [4].

После апробации предложенного методического подхода на примере кампании «Завры», результаты которого подтвердили эффективность геймификации как инструмента для стимулирования потребительского спроса, мы переходим к более детальному анализу факторов, влияющих на эти изменения. Апробация показала важность таких переменных, как вовлеченность потребителей и их поведенческие намерения. Однако для более глубокого понимания этих взаимосвязей необходимо провести статистическое исследование, которое позволит проверить гипотезы, выведенные на основе теоретических предположений и эмпирических данных.

Проверка гипотез в рамках второго эксперимента направлена на выявление того, как геймифицированный опыт влияет на поведенческие намерения потребителей, а также как эти намерения, в свою очередь, могут воздействовать на такие важные бизнес-показатели, как средний чек. Этот эксперимент призван не только подтвердить гипотезы, но и дать количественную оценку влияния различных факторов, включая вовлеченность в задачу, на потребительское поведение [5, 6].

Внедрение геймификационных элементов часто связывают исключительно с увеличением прибыли, однако экономические результаты – это лишь часть комплексного эффекта. Для достижения устойчивого прироста выручки критически важно развивать долгосрочную лояльность клиентов. Лояльность формирует основу для возвращаемости клиентов, повышения частоты покупок и готовности потребителей взаимодействовать с брендом на регулярной основе, что, в свою очередь, укрепляет выручку и конкурентное преимущество компании [7].

Автором исследования выявлена необходимость включения в методики оценки эффективности геймификации для стимулирования сбыта кроме экономических показателей (увеличение объемов продаж, средний чек) еще и показателей вовлеченности потребителей (уровень участия, уровень доверия), показатели перцепционной лояльности (NPS, Удовлетворенность торговой маркой). При обосновании расширения задач для геймификации в маркетинговой деятельности, вследствие расширения задач происходит расширение показателей оценки результата и эффективности [8].

Универсальная методическая основа геймификации в торговой сети предполагает разработку игровых механик, адаптированных к специфике торговых предприятий и особенностям поведения потребителей. Оценка эффективности стимулирования сбыта с использованием геймификации может быть осуществлена с помощью ряда метрик и методик, каждая из которых ориентирована на разные аспекты взаимодействия с клиентом и бизнес-результатов.

Выборка, используемая в эксперименте, состоит из 160 респондентов разного возраста и социально-демографического происхождения. Возрастные и половые характеристики подробно описаны в табл. 1.

Таблица 1. Характеристика респондентов, участвующих в эксперименте

Характеристики образца	Пропорция
Возрастная группа	
18–25 лет	59.4%
26–35 лет	17.5%
36–45 лет	5%
46–55 лет	8.1%
56–65 лет	10%
Пол	
Женский	50%
Мужской	50%

Участники первой группы персонализировали свою потребительскую корзину через интерфейс сайта X-5 Retail Group на большом 88-дюймовом экране. Затем им была предоставлена онлайн-анкета для заполнения.

Вторая группа также имела возможность создать свою собственную персонализированную потребительскую корзину через интерфейс веб-сайта My NewFeel на ноутбуке. Эти участники также получили онлайн-анкету после их геймификации [9].

Третья группа смогла создать потребительской корзины с помощью Smart Store. Они также получили онлайн-анкету.

Наконец, контрольная группа (группа 4) должна была пойти и посмотреть характеристики потребительской корзины на сайте продаж, не имея возможности кастомизировать ее. Затем им была предложена онлайн-анкета. Согласно расчету

NPS, доля промоутеров составляет 71%, доля критиков – 6%, доля нейтралов 24%. Соответственно, значение NPS составляет 65%, что, в данном случае, можно характеризовать, как высокий уровень лояльности (рис. 1).

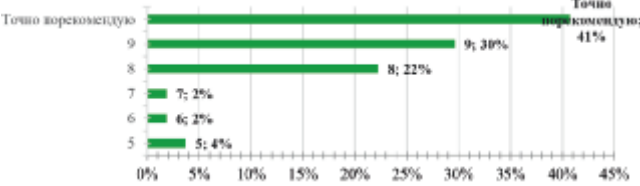


Рис. 1. Частотное распределение по оценкам готовности рекомендовать, %

При этом респонденты выразили готовность рекомендовать всем группам – друзьям, коллегам и родителям (рис. 2).

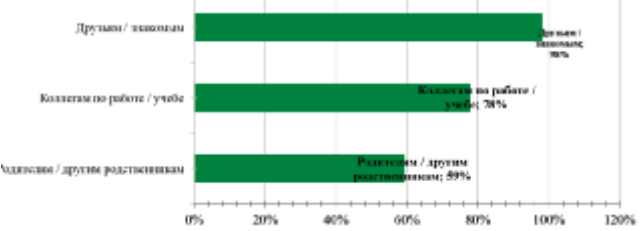


Рис. 2. Кому готовы рекомендовать, %

Результаты испытаний надежности весов представлены в таблице 2.

Таблица 2. Результаты испытаний надежности весов

Показатель	Количество элементов (после редактирования)	Альфа Кронбаха (после модификации)
Вовлеченность в товарную категорию	20	0.929
Поведенческие намерения	7	0.909
Опыт	5	0.869
Контроль	4 (3)	0.698 (0.718)
Вызов	6	0.837
Возбуждение	4	0.593
Погружение	4	0.803
Удовлетворенность	5	0.850
Намерение повторного использования	2	0.796
NPS	4	0.782
Воспринимаемая полезность	3	0.872

Действительность весов также необходимо проверить, прежде чем вы сможете их использовать. Она отличается от надежности тем, что относится не к способности шкалы воспроизводить тот же результат, а к тому, насколько точно она измеряет рассматриваемый конструкт.

Целью дисперсионного анализа или ANOVA является проверка существования причинно-следственной связи между набором независимых переменных или факторов и объяснимой переменной. Этот статистический метод направлен на сравнение средних значений по нескольким выборкам.

Гипотезы, связанные с этим тестом:

- H0: Средние значения ничем не отличаются. Никакого эффекта от обработки фактора выявлено не было.

- H1: Существует, по крайней мере, одно среднее значение, которое отличается от других. По крайней мере, один эффект экспериментальной манипуляции не является случайным.

Для использования дисперсионного анализа должны быть соблюдены два условия:

- Нормальность распределения: для этого требуется, чтобы каждая совокупность, из которой берется выборка, была нормально распределена.
- Однородность дисперсий: это означает, что популяции, из которых происходят выборки, имеют одинаковую дисперсию.

Для остальной части анализа мы проверим только второе условие с помощью теста Левенева. Действительно, ANOVA уже очень надежен сам по себе и в целом слабо чувствителен к несоблюдению нормальности распределения.

Регрессионный анализ может быть использован для достижения двух основных целей:

- Прогностическая цель: затем используется для прогнозирования значений переменной с использованием одной или нескольких независимых переменных, значения которых известны.
- Объяснительная цель: В этом случае регрессия используется для объяснения вклада одной или нескольких переменных в объяснение зависимой переменной.

В остальной части этой работы используется именно пояснительная цель. Таким образом, целью линейной регрессии является объяснение взаимосвязи между зависимой переменной y и k независимыми переменными (x). Регрессия выражается в виде аддитивной математической модели:

$$y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_kx_k + e \quad (1)$$

Таким образом, целью линейной регрессии является определение коэффициентов регрессии (b_i) путем минимизации суммы квадратов ошибок (e). Для этого коэффициенты регрессии используются для вычисления для каждого наблюдения значения зависимой переменной (y) от независимых переменных (x).

Допущения, связанные с линейной регрессией, следующие:

- H0: Переменные x не влияют на переменную y
- H1: Переменные x оказывают влияние на переменную y

Таким образом, гипотеза 1 может быть принята (табл. 3, 4).

Для проверки второй гипотезы была проведена линейная регрессия с качеством переживаемого опыта в качестве зависимой переменной и геймификацией в качестве независимой переменной.

Результаты этой регрессии показывают, что влияние геймифицированности на переживаемый опыт является значительным (p -значение = 0,000). С учетом скорректированного R^2 , связанного с моделью, можно утверждать, что геймификация объ-

ясняет прожитый опыт до 42,5% (табл. 40). Кроме того, связь между этими двумя переменными положительна ($\beta = 0,655$ в таблице 5).

Таблица 3. Гипотеза 1: Результаты регрессии: Сводка моделей

Мо- дель	R	R-ква- драт	Скорректиро- ванный R-квадрат	Стандартная ошибка оценки
1	0,640	0,409	0,405	0,61847

Таблица 4. Гипотеза 1: Результаты регрессии: Коэффициенты

Модель	Нестандартизи- рованные коэф- фициенты		Коэффици- енты Стандартизо- ванный	t	ГИС.
	Име- ет	Стан- дартная ошибка	Бета-версия		
(Постоян- ная)	,432	0,291		1,485	0,140
Качество обслужи- вания	,737	0,072	0,640	10,291	0,000

Таким образом, гипотеза 2 может быть принята (табл. 6).

Таблица 5. Гипотеза 2: Результаты регрессии: Сводка моделей

Мо- дель	R	R-ква- драт	Скорректиро- ванный R-ква- драт	Стандартная ошибка оценки
1	0,655	0,429	0,425	0,51390

Таблица 6. Гипотеза 2: Результаты регрессии: Коэффициенты

Модель	Нестандартизи- рованные коэф- фициенты		Коэффици- енты Стандартизо- ванный	t	ГИС.
	Име- ет	Стан- дартная ошибка	Бета-вер- сия		
(Постоянная)	2,462	0,149		16,480	,000
Удовлетво- ренность	0,513	0,048	0,655	10,682	,000

В следующей таблице 7 обобщены результаты, полученные в ходе проверки различных гипотез.

Таблица 7. Сводная таблица результатов проверки гипотез

Предположения	Резуль- таты
H1. Качество взаимодействия влияет на поведенческие намерения пользователей	+
H2. Геймификация влияет на качество пользовательского опыта и лояльность	+

В результате исследований была подчеркнута важность эмпирического измерения потребления [10]. Учитывая растущее значение опыта в литературе по маркетингу и в деловом, было важно знать, влияет ли качество опыта на поведенческие намерения потребителей. Этими намерениями являются намерение приобрести продукт, положительное намерение из уст в уста и намерение повторно использовать интерфейс.

Обсуждение

Таким образом, улучшение качества обслуживания является хорошим способом положительно повлиять на поведенческие намерения потребителей. Следует быть осторожным, потому что это само по себе не объясняет эти поведенческие намерения. Таким образом, есть и другие факторы, которые необходимо учитывать, чтобы повлиять на эти поведенческие намерения наиболее эффективным способом.

Из эксперимента также видно, что геймификация значительно выше у людей, использующих Smart Store, по сравнению с теми, кто пользуется компьютером. С другой стороны, даже если среднее значение, соответствующее оценке геймифицированности, в случае Smart Store выше, чем в случае с большим экраном, эта разница, к сожалению, незначительна. Реализация игровых механик, таких как челленджи и челленджи, похоже, статистически не улучшает геймификацию, воспринимаемую пользователями.

Финансово-экономический анализ был проведен по результатам кампании «Завры» для оценки воздействия геймификации на ключевые показатели. Согласно данным, полученным в ходе акции, на пике игры более 150 тыс. участников в день принимали участие в геймификации. Всего в игре участвовали более 1 миллиона гостей, что позволило зарегистрировать более 15 млн игровых сессий. Также стоит отметить, что в кампании приняли участие более 10 000 активных игроков.

Результаты акции показали положительные изменения в основных показателях: рост числа участников (+6%); увеличение среднего чека (+1,3%); прирост покупок (+4,8%).

Однако, в силу ограничений компании X5, дополнительные цифры и подробности анализа взаимосвязей не были разрешены к добавлению в работу. Тем не менее, данные показали существенное влияние геймификации на ключевые финансово-экономические и маркетинговые результаты.

Несмотря на выявленное положительное влияние геймификации на ключевые маркетинговые и финансово-экономические показатели, существует ряд негативных аспектов, которые необходимо учитывать при ее применении в торговой сети. Игровые механики могут не только стимулировать вовлеченность и лояльность потребителей, но и вызывать определенные риски и ограничения, которые требуют дальнейшего исследования.

Один из ключевых вызовов геймификации заключается в быстром снижении вовлеченности

пользователей после первоначального интереса. Как показывает практика, потребители могут активно участвовать в игровых механиках на первых этапах внедрения, но их мотивация к взаимодействию постепенно ослабевает. Причины этого могут быть связаны с однообразием игровых механик, отсутствием значимой эволюции программы, а также с перегруженностью геймифицированными элементами, что приводит к усталости. Данное явление требует дальнейшего исследования, особенно в контексте разработки устойчивых моделей геймификации, поддерживающих долгосрочную вовлеченность.

Заключение

Хотя геймификация призвана улучшать качество взаимодействия с брендом, в некоторых случаях она может вызывать раздражение и отторжение у части пользователей. Например, чрезмерное навязывание игровых механик может отвлекать от основной цели покупателя, усложняя процесс покупки; неудачная реализация геймификации (неинтуитивный интерфейс, сложные правила) приводит к негативному опыту; а потребители могут воспринимать геймификацию как манипуляцию, что снижает доверие к бренду. Дальнейшие исследования могут быть направлены на изучение восприятия геймифицированных интерфейсов и определение оптимального уровня вовлечения без создания дискомфорта.

Еще один важный аспект – финансовые затраты на внедрение геймификации и ее рентабельность. Разработка, поддержка и продвижение игровых механик требуют существенных инвестиций, однако не всегда удается достичь пропорционального роста прибыли. Высокие затраты на привлечение пользователей могут превышать экономический эффект от программы, а неудачные игровые механики способны привести к финансовым потерям. Анализ рентабельности вложений (ROI) в геймификацию требует дальнейших исследований, особенно с точки зрения оптимизации затрат и определения точек окупаемости.

Кроме того, геймификация, особенно связанная с мотивацией потребителей на совершение большего числа покупок, может вызывать вопросы этического характера. Стимуляция покупок за счет игровых механик может привести к импульсивным тратам и негативным финансовым последствиям для пользователей, а сбор и анализ данных о поведении игроков требует соблюдения норм конфиденциальности и защиты персональных данных. Дальнейшие исследования могут быть сосредоточены на разработке этических стандартов и регуляторных механизмов для применения геймификации в торговой сети.

Таким образом, несмотря на доказанную эффективность геймификации, важно учитывать и ее негативные аспекты. Это открывает широкие возможности для дальнейшего изучения данной проблематики, в частности: исследования механизмов долгосрочного вовлечения пользователей в гейми-

фицированные системы, анализа экономической эффективности геймификации в различных рыночных условиях, а также разработки этических принципов применения геймификации в маркетинге. Учитывая растущее значение экспериментального маркетинга, дальнейшее изучение данных аспектов позволит усовершенствовать методики использования геймификации, сделав их более устойчивыми, прибыльными и этичными.

Литература

1. Панов, В.А. Инновационные методы маркетинга в торговой сети / В.А. Панов // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 10(147). – С. 1423–1427. – DOI 10.34925/EIP.2022.147.10.285. – EDN JIZUQJ.
2. Кастрюлева Л.Е. Ключевые тренды развития розничной торговли в РФ с учетом колебаний потребительского спроса, сезонности и пандемии // Современная экономика: проблемы и решения. – 2024. – Т. 7. – С. 19–32.
3. Наumenko А. И., Шаповалова А.В. Мировые тренды цифровой трансформации розничной торговли в период коронакризиса // Сибирская финансовая школа. 2021. № 1 (141). С. 74–87.
4. Бушуева Л.И. Информационное обеспечение маркетинговой деятельности организаций: теория и методология статистического исследования. – М.: Академия Естествознания, 2022. – 207 с.
5. Радионцева Е.С. Геймификация как эстетический тренд в коммуникации российский брендов // Коммуникология. – 2024. – Т. 12. – № 1. – С. 54–64.
6. Кастрюлева Л.Е. Ключевые тренды развития розничной торговли в РФ с учетом колебаний потребительского спроса, сезонности и пандемии // Современная экономика: проблемы и решения. – 2024. – Т. 7. – С. 19–32.
7. Юмова Ц. Ж., Гармаева Т.И. Технология геймификации как инструмент улучшения понимания учащимися методов решения текстовых задач // Ученые записки Забайкальского государственного университета. – 2024. – Т. 19. – № 3. – С. 79–89.
8. Савельева А. А., Осиповская Е.А. Форматы геймификации в англоязычных Интернет-СМИ // Коммуникология. – 2024. – Т. 12. – № 4. – С. 167–180.
9. Меркулова А. Р., Зеленина Т.Р. Геймификация как инструмент увеличения эффективности работы сотрудника // Актуальные тренды в экономике и финансах: материалы. – 2021. – С. 431.

10. Зуева З.В. Зарубежный и отечественный опыт внедрения геймификации в систему управления персоналом современных компаний // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2021. – № 2 (19). – С. 59–64.

INTEGRATION OF GAMIFICATION APPROACHES INTO THE MARKETING MIX TO STIMULATE SALES AND BUILD LOYALTY

Panov V.A.

Russian Economic University. G.V. Plekhanov

The article is devoted to the study of the integration of gamification elements into the marketing strategy of retail and FMCG companies in order to stimulate sales and increase consumer loyalty. The work is based on the analysis of open sources and includes a review of existing cases of implementing game mechanics in promotion tools and interaction with customers. As part of the empirical stage, an online survey was conducted to identify the perception of gamified practices by consumers, as well as preferences and the level of involvement in various types of activities. To analyze the obtained data, the methods of multiple linear regression analysis and factor analysis were used. The results of the study allowed us to identify key triggers influencing consumer behavior and offer recommendations for the effective inclusion of gamification elements in the marketing mix. Scenarios for adapting gamification depending on the type of product and target audience were also proposed.

Keywords: gamification; marketing mix; sales promotion; consumer engagement; brand loyalty; game mechanics; FMCG; digital marketing; retail.

References

1. Panov, V.A. Innovative Marketing Methods in the Retail Network / V.A. Panov // Economy and Entrepreneurship. – 2022. – No. 10 (147). – P. 1423–1427. – DOI 10.34925 / EIP.2022.147.10.285. – EDN JIZUQJ.
2. Kastyuleva L.E. Key Trends in the Development of Retail Trade in the Russian Federation, Taking into Account Fluctuations in Consumer Demand, Seasonality and the Pandemic // Modern Economy: Problems and Solutions. – 2024. – Vol. 7. – P. 19–32.
3. Naumenko A.I., Shapovalova A.V. Global Trends in the Digital Transformation of Retail Trade during the Coronacrisis // Siberian Financial School. 2021. No. 1 (141). P. 74–87.
4. Bushueva L.I. Information support for marketing activities of organizations: theory and methodology of statistical research. – M.: Academy of Natural Sciences, 2022. – 207 p.
5. Radiotseva E.S. Gamification as an aesthetic trend in the communication of Russian brands // Communicology. – 2024. – Vol. 12. – No. 1. – P. 54–64.
6. Kastyuleva L.E. Key trends in the development of retail trade in the Russian Federation, taking into account fluctuations in consumer demand, seasonality and pandemics // Modern Economy: Problems and Solutions. – 2024. – Vol. 7. – P. 19–32.
7. Yumova Ts. Zh., Garmayeva T.I. Gamification technology as a tool for improving students' understanding of methods for solving text problems // Scientific Notes of the Zabaikalsky State University. – 2024. – Vol. 19. – No. 3. – P. 79–89.
8. Savelyeva A.A., Osipovskaya E.A. Gamification formats in English-language Internet media // Communicology. – 2024. – Vol. 12. – No. 4. – P. 167–180.
9. Merkulova A.R., Zelenina T.R. Gamification as a tool for increasing employee efficiency // Current trends in economics and finance: materials. – 2021. – P. 431.
10. Zueva Z.V. Foreign and domestic experience of introducing gamification into the personnel management system of modern companies // Business education in the knowledge economy. – 2021. – No. 2 (19). – P. 59–64.

Финансовая модель как инструмент достижения целей и основа для принятия решений при стоимостном управлении бизнеса

Романова Наталья Викторовна,

канд. экон. наук, доцент кафедры «Корпоративные финансы и корпоративное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации
E-mail: romanova.natalia57@mail.ru

Тема построения и использования финансовой модели бизнеса в настоящее время вполне актуальна, поскольку позволяет компаниям, осуществляющим деятельность в современных условиях, получать четкое представление о том, как они будут существовать в будущем. Через призму финансовой модели просматриваются те прогнозируемые данные, на которых будет основываться бизнес в перспективе.

Финансовая модель «отвечает» на ряд вопросов, затрагивающих структуру компании и ее дальнейшее изменение, оценку бизнеса с точки зрения балансовой и рыночной стоимости, «поведение» затрат и управление ими в условиях влияния рисков на бизнес и др. Кроме того, финансовая модель, построенная с учетом «видения» будущего, предполагает построение системы финансового прогнозирования. Поскольку любая компания сегодня способна создавать большие информационные массивы, то с созданием базы для прогнозирования экономических и финансовых показателей сложностей не отмечается.

Ключевые слова: бизнес, доходы, затраты, инвестиции, компания, модель, стоимость, развитие, экономика.

Введение

В последние два десятилетия в связи с существенными изменениями в мире глобальная экономика формируется, как новая, т.е. на смену привычной экономики, для которой базой являлись производственные процессы, «пришла» экономика, основанная на знаниях, инвестициях и технологиях. Вопросы такой трансформации, в первую очередь, касаются бизнеса. Таким образом, ставшая классической, учетная модель управления компанией, сменилась на более прогрессивную и актуальную – финансовую модель, в которой простая аналитика ключевых показателей недостаточна для реальной оценки ее деятельности.

С появлением финансовой модели бизнеса существенно расширились границы восприятия возможностей для роста компании, поскольку теперь важным является построение такой структуры бизнеса, которая в будущем может обеспечить совершенно другую траекторию развития. Важными трендами здесь являются финансовое прогнозирование ключевых показателей, расчет и анализ рыночной стоимости компании, оценка возможности достигать поставленных целей в условиях влияния рисков и неопределенности и др.

Материалы и методы

Переход от старой экономики, основанной на производстве, к новой экономике, базирующейся на технологиях и услугах, создал условия для трансформационных явлений в бизнесе.

Целесообразно подчеркнуть, что теория новой экономики объясняет направленность на корпоративную социальную ответственность, общественные блага и распределение собственности на активы. Ключевыми аспектами новой экономики являются такие факторы развития, как широкие знания или интеллектуальный капитал, учет изменений и глобализация.

Под широкими знаниями или интеллектуальным капиталом понимаются оценка критериев развития, а также факторов, способствующих оптимальному росту бизнеса, как в физических объемах, так и в стоимостной оценке.

Учет изменений предполагает оценку влияния рисков и неопределенности на рынках и способность компании формировать гибкую систему управления ею, которая позволяет адаптироваться к резким изменениям во внешней среде.

Глобализация способствует применению новых технологий и инструментов, развитию финансов, коммуникаций, корпоративной взаимозависимости и др.

Таким образом, можно подчеркнуть, что «новая экономика — это экономика, в которой основным капиталом становится интеллектуальный капитал, иными словами, она основывается не на экстенсивном потреблении исчерпаемых природных ресурсов, а на знаниях» [2]. Новую экономику называют инновационной экономикой, и поэтому неслучайным является то, что на смену учетной (затратной) модели измерения и управления, долгое время используемой в бизнесе, приходит стоимостная (финансовая) модель при стоимостном управлении бизнеса с кардинально отличающимися характерными чертами.

Бухгалтерская модель ориентирована на диагностику сбалансированности потоков по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности и дает возможность осуществлять контроль над текущими операциями.

В финансовой модели, наряду с финансовыми коэффициентами, широко используются теория вероятности и методы оценки риска. Риски в этом случае рассматриваются в качестве фактора хозяйственной деятельности наряду с землей, трудом, капиталом. Стоимостную (финансовую) модель можно характеризовать как инвестиционный или рыночный взгляд на компанию.

Финансовая модель является документом, с помощью которого можно рассчитать/спрогнозировать ключевые финансовые показатели, а также предположить, как, по какой причине и в зависимости от чего будут меняться доходы и расходы бизнеса с течением времени. Финансовая модель позволяет определить, каковы годовые обороты у компании сейчас, сколько средств нужно вложить для того, чтобы бизнес стабильно развивался в будущем, и как на него повлияют разные обстоятельства, например, рост цен на товары и услуги или влияние рисков, как будут меняться приоритеты компании, положение на рынке и др.

Финансовые модели применяются в разных сферах, таких как деятельность компании, проектное финансирование, бюджетирование, управление активами, венчурные сделки, слияния и поглощения, личные инвестиции, аудит, маркетинг и стратегии управления. Финансовая модель позволяет учитывать риски и измерять их, анализировать текущую и прогнозировать будущую доходность, оценивать потоки денежных средств и проводить оценку рыночной стоимости компании. Данная модель основывается на оценке и управлении стоимостью компании и ориентирует менеджмент на принятие решений, позволяющих получать экономическую прибыль. Также финансовую модель компании можно характеризовать как набор просчитанных и систематизированных показателей, которые дают реальное представление об успешности/несостоятельности бизнеса.

Необходимо различать финансовую модель бизнеса и бизнес-плана. Финансовая модель является инструментом расчета, позволяющим получать взаимовязанные показатели финансово-хозяйственной деятельности компании в будущем, а бизнес-план дает очертания функционирования всего бизнеса.

Основное преимущество финансовой модели заключается в том, что она позволяет прогнозировать разные ситуации без реального риска для компа-

нии. Финансовая модель позволяет получить «макет будущего»: что произойдет, если повысить цены или реализовать новый проект, как повлияет на бизнес кардинальное изменение структуры выручки, включая экспортную, как повлияет на бизнес изменение объема инвестированного капитала, что произойдет с компанией, если основные макроэкономические показатели резко ухудшатся и др.

Основными целями создания и реализации финансовых моделей бизнеса могут быть следующие:

- обоснование концепции компании: определяет и характеризует источники финансирования деятельности (активов), расходы, объем и инфраструктуру рынка и др.
- работа с инвестициями: объемом, направлением, оценкой эффективности и др.
- создание (формулирование) стратегии: выявление сильных и слабых сторон компании, точек «спада», точек «роста», а также факторов, влияющих на ее рост, кроме того, учитывается акцент на KPI и др.
- прогнозирование: анализ доходов и расходов помогает понять, когда бизнес начнет приносить прибыль, то есть будет пройдена точка безубыточности, и когда могут потребоваться дополнительные инвестиции, а также работа с инновациями.

Главная задача построения стоимостной (финансовой) модели — это формирование точных (выверенных) показателей о разных ситуациях, которые влияют на принятие управленческих решений.

Важным в переходе к финансовой модели является принятие принципов, без которых реализация модели становится проблематичной. К основным функциям финансовой модели относят:

- Анализ финансового состояния: помогает оценить текущее и будущее финансовое положение компании и сопоставить ожидания с реальностью.
- Мониторинг и контроль эффективности.
- Определение оптимального объема ресурсной базы: дает возможность согласовать действия соответствующих структурных подразделений для достижения общих целей.
- Выбор набора ключевых показателей, которые будут определяющими в деятельности компании.
- Оценка и управление рисками: дает возможность «увидеть» потенциальные угрозы и подготовить мероприятия для их нивелирования или устранения.
- Оценка рыночной стоимости бизнеса: дает представление о стоимости компании.
- Прогнозирование денежных потоков: помогает управлять наличностью и избегать кассовых разрывов [3].

В таблице 1 представлена классификация финансовых моделей, используемых в предпринимательстве.

В практике ведения современного бизнеса заинтересованными в информации, содержащейся в финансовых моделях компаний или проектов, являются внутренние и внешние пользователи — стейкхолдеры.

Таблица 1. Классификация финансовых моделей по критериям

№ п/п	Критерии
По объекту анализа – Модели трех отчетов: показывают, как показатели бизнеса влияют на выручку и прибыль (БДР, БДДС, Баланс)	
1.	Модели инвестиционных проектов: показывают, насколько выгодно вложение денег и как быстро они вернутся
2.	Модели развития компании: дают прогнозы о финансовых результатах компании в целом, учитывая всю ее деятельность
3.	Модели оценки состояния бизнеса: помогают определить, сколько стоит компания; эффективна для принятия решения о покупке бизнеса и др.
4.	Модели слияний и поглощений: анализируют финансовые последствия, когда одна компания покупает другую или они объединяются
5.	Модели макроэкономического уровня: используются для анализа и прогнозирования экономических процессов и тенденций в стране или регионе. Оценивают инфляцию, ВВП, главные тренды экономики и др.
6.	Модели динамики котировок ценных бумаг: используются для анализа и прогнозирования изменения цен на финансовые инструменты, такие как акции, облигации и другие ценные бумаги
По горизонту планирования	
1.	Краткосрочные (до 1 года): подходят для операционного планирования и сосредоточены на текущем управлении финансами
2.	Среднесрочные (1–3 года): применяются для планирования бюджета
3.	Долгосрочные (более 3 лет): используются для стратегического планирования и оценки долгосрочных инвестиций
По методу построения	
1.	Детерминированные модели: основаны на фиксированных данных и предположениях
2.	Стохастические модели: учитывают случайные элементы и вероятностные факторы
3.	Оптимизационные модели: помогают найти лучшее решение при заданных условиях
По степени детализации	
1.	Укрупненные модели: дают общее представление о финансовых показателях, используются для быстрого анализа
2.	Детализированные модели: учитывают много факторов и позволяют провести глубокий анализ
По возможности повторного применения	
1.	Уникальные: создаются специально для конкретной компании или проекта; учитывают уникальные обстоятельства и особенности бизнеса
2.	Типовые: базируются на общих принципах и правилах, которые подходят для большинства ситуаций

Источник: Составлено автором на основании [3]

К внутренним пользователям относятся собственники компании и менеджеры.

- С помощью финансовой модели они могут:
- смоделировать ряд сценариев (версий) развития бизнеса или проекта;
 - определить, какой объем денежных средств нужно получить, чтобы достигать целевого результата при заданном уровне вложений;
 - рассчитать точку безубыточности и др.

К внешним пользователям относятся коммерческие банки или кредиторы, контрагенты, инвесторы, партнеры. Финансовая модель этой категории участников бизнеса нужна для того, чтобы:

- дать оценку бизнесу, т.е., в первую очередь, понять, насколько бизнес прибыльный в настоящее время, и что можно ожидать через несколько лет;
- оценить кредитоспособность и платежеспособность компании;
- определить срок возврата инвестиции, осуществленных в бизнес.

Как показывает деловая практика, контуры финансовой модели компаний или проектов могут

быть неодинаковыми, но структура у них, как правило, похожая.

Говоря о структуре финансовой модели, все они состоят из трёх блоков: входные данные, расчёты и выходные данные.

Блок входных данных.

В эту часть включаются все данные для расчётов, которые следует «заложить» в финансовую модель, перечень которых, обычно, выглядит следующим образом:

- капитальные вложения: затраты на покупку недвижимости, оборудования, производственных линий, транспорта, а также планируемые к созданию нематериальные активы и др.;
- расходы компании: расходы на аренду, выплату заработной платы сотрудникам, закупку сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих, осуществление маркетинга, услуги подрядчиков, платежи по кредитам, а также на уплату налогов; кроме того, учет затрат на привлечение источников финансирования бизнеса;
- прогнозирование ключевых финансовых показателей компании;
- финансирование: вложения собственников, инвесторов, кредиторов, т.е. расчет/прогноз за-

трат на привлечение источников финансирования бизнеса и др.

Блок входных данных позволяет управлять всей финансовой моделью: изменяя принятые в разработку параметры при использовании временных аспектов, можно добиться изменения результатов в нужную сторону. Входные данные изменяют и синтезируют, получая различные сценарии, создавая, таким образом, финансовую модель одновременно в нескольких вариантах (сценариях).

Блок расчётов

В данном блоке осуществляется «увязка» всех параметров с использованием соответствующих алгоритмов расчета: при этом параметры задаются в блоке входных данных заблаговременно. Этот блок можно называть «расчетным блоком», и целью его создания является получение итогового прогноза операционной и чистой прибыли компании. Для внешних пользователей финансовой модели блок расчётов является блоком, который дает общее представление о том, какие параметры включены в расчет для получения оптимальной модели.

При разработке финансовой модели, в случае, если основной целью является решение задач при стоимостном управлении бизнеса, то необходимы следующие действия и расчеты:

- определение совокупного объема финансирования бизнеса;
- определение объемов собственного и заемного капитала;
- расчет стоимости элементов капитала;
- определение направлений использования капитала;
- расчет средневзвешенной стоимости капитала (WACC) и др.

При разработке проектов его перспективы можно оценить, если рассчитать следующие показатели:

- чистую приведенную стоимость (NPV) – соотношение доходов и расходов за период, на который по прогнозам ожидалось получение прибыли. Если результат отрицательный, значит, расходы еще не окупились.
- внутреннюю норму доходности (IRR) – процентную ставку, отражающую средний уровень дохода за конкретный отрезок времени, который необходим, чтобы окупить затраты.
- срок окупаемости (Payback Period) – время, за которое капиталовложения окупятся. Чем меньше срок окупаемости, тем более привлекательным считается проект или компания, и наоборот.

Блок выходных данных

В этом блоке аккумулируются все показатели, полученные в блоке расчётов, и выводится результат. Форма вывода результатов выбирается в зависимости от предпочтений пользователей модели. Например, данные могут быть представлены в таблицах, графиках или их комбинациях [5].

Одним из параметров, составляющих финансовую модель бизнеса, является расчет и прогнози-

рование рыночной стоимости компании. И ранее, и сейчас в практике используются различные методы (анализ затрат, анализ спроса, методика отраслевых коэффициентов, методика комплексного анализа и др.) и подходы (доходный, затратный, сравнительный) управления стоимостью. При этом данная площадка была и остается дискуссионной.

Наряду с этим в современных компаниях также используется модель экономической добавленной стоимости (EVA), достоинство которой в части управления стоимостью заключается в корректном и нетрудоемком расчете показателей по достижению главной цели – росту рыночной стоимости компании. Суть применения модели экономической добавленной стоимости заключается в том, что можно получить добавленную стоимость, созданную компанией благодаря использования ею в своей деятельности существующих инвестиций.

Экономическая добавленная стоимость рассчитывается по следующей формуле:

$$EVA = (ROIC - WACC) \cdot IC = \text{Spread} \cdot IC,$$

Где ROIC – рентабельность инвестированного капитала;
WACC – средневзвешенная стоимость капитала;
IC – объем инвестированного капитала;

Spread (СПРЭД) – разница между доходностью инвестированного капитала и средневзвешенной стоимостью капитала компании).

В результате проведенных расчетов экономическая добавленная стоимость компании может быть, как выше, так и ниже балансовой стоимости ее чистых активов, но только при положительном значении экономической добавленной стоимости можно говорить о выгодности вложения средств в бизнес.

Итак, финансовые модели играют важнейшую роль в управлении современных компаний, особенно в случаях, когда акцент ставится на рост их стоимости.

Финансовая модель включает в себя базовые элементы, необходимые для осуществления управления в рамках концепции VBM, отдельные из которых представляются так:

- предполагает для публичных акционерных обществ наличие тесной и прямой взаимосвязи между операционной и рыночной эффективностью деятельности компании, опираясь на гипотезу эффективных рынков [8];
- позволяет оценивать прогнозные пороговые уровни ключевых показателей эффективности, а также влияние интересующих факторов на достижение целевых значений прогнозного горизонта;
- предполагает возможности оперативной оценки стоимости бизнеса, в первую очередь, доходным методом (DCF) с учетом альтернативных издержек, но также предоставляет все возможности для получения оценок сравнительным и затратным методами [7];
- другие.

Опираясь на три финансовых измерения компании – ликвидность, риск и стоимость, – концепция управления стоимостью предлагает финансовые

показатели для выражения результатов, привязанных к инвестиционной стоимости капитала. Одни показатели фиксируют экономическую прибыль в абсолютном выражении, например, экономическая добавленная стоимость – EVA [9], добавленная стоимость потока денежных средств – CVA, добавленная стоимость акционерного капитала – SVA [10], экономическая прибыль – RI [12], другие – представляются в виде относительных показателей (рентабельность, доходность).

Несмотря на то, что крупные российские компании имеют достаточный опыт в части формирования финансовой модели бизнеса, все-таки можно отметить сдерживающие факторы в вопросе массового построения моделей и их использования. Прежде всего, называют неоднозначный подход к выбору вида и созданию финансовой модели, а также факт недостаточно развитого финансового рынка в России. Тем не менее, взгляды собственников на целесообразность создания финансовой модели меняются, объемы транзакций на рынке увеличиваются, а это значит, что будет повышаться достоверность рыночных оценок и, как следствие, активизируется процесс финансового моделирования.

Литература

1. Кун Т. Структура научных революций / Т. Кун // Исследователь/Researcher. – 2010. – № 1–2. С. 5–6.
2. Новая экономика и ее основные формы проявления. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://zachnik-com.com/spravochnik/ekonomika/makroekonomika/novaja-ekonomika> (Дата обращения: 25.03.2025).
3. Финансовая модель. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://ehlektrostal.1cbit.ru/blog/finansovaya-model/?utm_referer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F. Электронная версия. / (Дата обращения: 27.03.2025).
4. Щербак О.Н. Применение современных технологий оценки стоимости бизнеса действующей компании // Финансовый менеджмент. – 2018. – № 1. 336 с.
5. Финансовая модель: зачем нужна и как построить [Электронный ресурс] – Режим доступа: [skillbox.ru>media/management/finansovaya-model-...](https://skillbox.ru/media/management/finansovaya-model-...) (Дата обращения: 25.03.2025).
6. Бухгалтерская и стоимостная финансовые модели [Электронный ресурс] – Режим доступа: marketing.wikireading.ru (Дата обращения: 26.03.2025).
7. Козлова Н.И. Финансовая модель и ее использование при стоимостном управлении бизнеса // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2023. № 3 (57) С. 27–30
8. What is value-based management? / McKinsey [Электронный ресурс] – Режим доступа: [mckinsey.com>capabilities/strategy-and-corporate-...](https://mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-...) (Дата обращения: 26.03.2025).

9. Stewart B. The Quest for Value: A Guide for Senior Managers. New York: Harper Collins, 1991.
10. Rappaport A. Creating Shareholder Value. New York. Free Press, 1986.
11. Madden B.J. CFROI Valuation: A Total Systems Approach to Valuing the Firm. Butterford-Heinemann. Oxford, 1999.
12. Reimann B. Managing for Value. A Guide to Value Based Strategic Management. Basil Blackwell. Oxford, 1989.
13. Reimann B. Managing for Value. A Guide to Value Based Strategic Management. Basil Blackwell. Oxford, 1989

FINANCIAL MODEL AS A TOOL FOR ACHIEVING GOALS AND A BASIS FOR DECISION-MAKING IN BUSINESS VALUE MANAGEMENT

Romanova N.V.

Financial University under the Government of the Russian Federation

The topic of building and using a financial business model is currently quite relevant, since it allows companies operating in modern conditions to get a clear idea of how they will exist in the future. Through the prism of the financial model, the projected data on which the business will be based in the future are viewed.

The financial model “answers” a number of questions concerning the company’s structure and its further changes, business valuation in terms of balance sheet and market value, the “behavior” of costs and their management in the context of risks affecting the business, etc. In addition, a financial model built taking into account the “vision” of the future involves building a financial forecasting system. Since any company today is capable of creating large information arrays, there are no difficulties with creating a base for forecasting economic and financial indicators.

Keywords: business, income, costs, investments, company, model, cost, development, economy.

References

1. Kuhn T. The Structure of Scientific Revolutions / T. Kuhn // Researcher. – 2010. – No. 1–2. P. 5–6.
2. The New Economy and Its Main Forms of Manifestation. [Electronic resource] – Access mode: <https://zachnik-com.com/spravochnik/ekonomika/makroekonomika/novaja-ekonomika> (Accessed: 03/25/2025).
3. Financial Model. [Electronic resource] – Access mode: https://ehlektrostal.1cbit.ru/blog/finansovaya-model/?utm_referer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F. Electronic version. / (Accessed: 03/27/2025).
4. Shcherbakova O.N. Application of modern technologies for assessing the value of a business of an operating company // Financial management. – 2018. – No. 1. 336 p.
5. Financial model: why is it needed and how to build it [Electronic resource] – Access mode: [skillbox.ru>media/management/finansovaya-model-...](https://skillbox.ru/media/management/finansovaya-model-...) (Accessed: 03/25/2025).
6. Accounting and cost financial models [Electronic resource] – Access mode: marketing.wikireading.ru (Accessed: 03/26/2025).
7. Kozlova N.I. Financial model and its use in cost management of business // Theory and practice of service: economics, social sphere, technology. 2023. No. 3 (57) P. 27–30
8. What is value-based management? / McKinsey [Electronic resource] – Access mode: [mckinsey.com>capabilities/strategy-and-corporate-...](https://mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-...) (Accessed: 03/26/2025).
9. Stewart B. The Quest for Value: A Guide for Senior Managers. New York: Harper Collins, 1991.
10. Rappaport A. Creating Shareholder Value. New York. Free Press, 1986.
11. Madden B.J. CFROI Valuation: A Total Systems Approach to Valuing the Firm. Butterford-Heinemann. Oxford, 1999.
12. Reimann B. Managing for Value. A Guide to Value Based Strategic Management. Basil Blackwell. Oxford, 1989.
13. Reimann B. Managing for Value. A Guide to Value Based Strategic Management. Basil Blackwell. Oxford, 1989

Влияние санкций на региональную экономику в контексте импорта и экспорта

Субботин Артем Васильевич,

аспирант, Российский университет кооперации

E-mail: Orionkoper@yandex.ru

В статье проанализированы последствия влияния санкций на российскую экономику в целом и на экономику отдельно взятых регионов. Анализ официальной статистики – данных ФТС, Росстата и других источников показал, что санкции сказались, прежде всего, на объемах внешней торговли: были отмечены спады и резкие скачки, которые полностью соответствовали геополитической ситуации. При этом было отмечено, что некоторые регионы испытали на себе все негативные последствия санкций – регионы, специализирующиеся на добывающей промышленности, автомобильной и других (например, Калининградская область), а другие и вовсе оказались в «выигрыше» – например, Дальний Восток, который благодаря «повороту на Восток», учитывая и до того тесные связи с Китаем, сумел не просто не допустить спада экономики, а активно ее развивал, то же происходит в регионах с развитым ВПК, который как известно активно финансируется государством, потому регионы, специализирующиеся на нем демонстрируют активный рост экономики. В результате был сделан вывод, что санкции оказывают влияние на те регионы, которые специализируются на не приоритетных отраслях экономики, поскольку в ином случае региональные экономики лишь растут, несмотря на санкции.

Ключевые слова: региональная экономика, внешняя торговля, импорт, экспорт, санкции, развитие российских регионов.

Введение

За последние годы санкционное давление на Россию и российскую экономику превзошло все зафиксированные ранее масштабы. Так, по данным на 2025 год на Россию наложено 24387 санкций, у «ближайшего» Ирана их 5475 (рис. 1), то есть разница почти пятикратная, что, конечно, ощутимо сказывается на тех сферах и отраслях, которые оказались под санкциями, но в конечном итоге все это пагубно и для всей экономики страны, ее регионов.

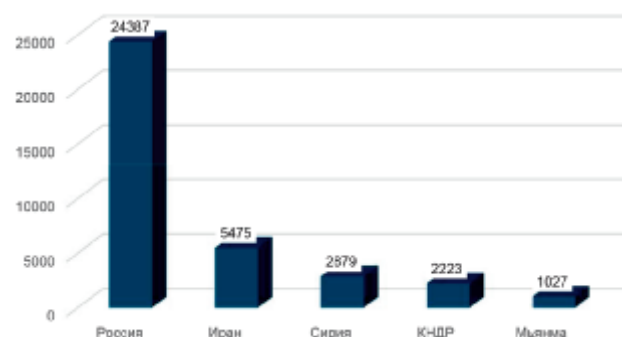


Рис. 1. Топ-5 стран по количеству наложенных санкций

Целью данной статьи является выявление результатов влияния санкций, которые были наложены на российскую экономику, на экономику отдельно взятых регионов. Учитывая тот факт, что региональные экономики «живут» в условиях санкций вот уже четвертый год, хотя прежде были тесно связаны со многими иностранными компаниями, лицами (что подтверждается изменившимися объемами импорта и экспорта уже после того, как санкции были введены, ограничив тем самым импорт и экспорт – работу российских регионов с иностранными компаниями и лицами), то актуальным было бы подвести итоги этих трех лет.

Методы и материалы

Основными материалами для проводимого исследования станут открытые данные ФТС России, Росстата и других статистических сборников, сайтов в сети интернет. Работа с ними будет включать такие методы исследования, как поиск, отбор, анализ, синтез, группировка и обобщение данных. Помимо этого важной основой станут научные труды отечественных авторов (например, Н.В. Зубаревич, А.Ю. Кнобель, Е.А. Коломак и др.), которые исследовали вопросы влияния санкций на российскую экономику в целом, на отдельные ее сферы и отрасли, на компании, которые порой базируются в определенных регионах и т.д.

Результаты

Результаты исследования показали, что региональная экономика практически любого отдельно взятого региона в целом схожа с российской – в обоих масштабах наблюдаются негативные последствия введенных санкций: например, страдают те отрасли, а соответственно и те регионы, которые на данный момент не являются приоритетными. Отрасли, которые остаются приоритетными (нефтегазовая промышленность, ВПК), и соответственно регионы, на них специализирующиеся, наоборот демонстрируют быстрый рост экономик. Но при этом наблюдаются и отличительные тенденции в динамике развития региональных экономик, которые опять же зависят от специализации региона.

Обсуждение

Основа любой экономики – это торговля. В масштабах страны и региона важна не только внутренняя, но и внешняя, измерить которую можно с помощью объемов импорта и экспорта. И здесь важно проанализировать динамику объемов импорта и экспорта, начиная с 2019 года, когда в мире никто не слышал о коронавирусе, а России не являлась лидером по количеству наложенных на страну санкций. Данные возьмем из открытых источников ЦБ России, представленных в сети интернет на дату проведения текущего исследования (рис. 2).

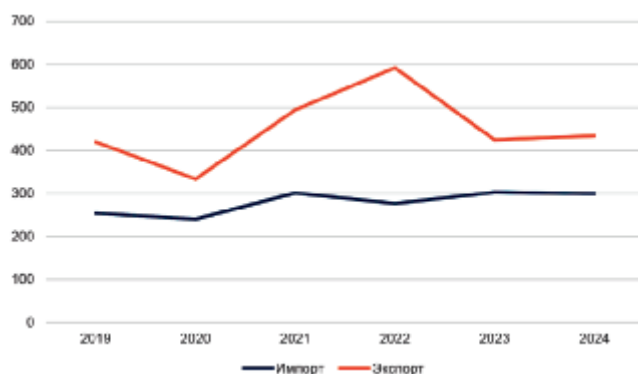


Рис. 2. Динамика объемов импорта и экспорта, млрд дол.

Конечно брать в расчет показатели 2020 года нецелесообразно, так как тот пандемийный год буквально остановил торговлю по всему миру. Далее мы видим рост экспорта и падение импорта в 2022 году, когда санкционное давление начало работать в полную силу.

Однако начиная с 2023 года ситуация с внешней торговлей начала «выравниваться».

Анализируя мониторинговые справки о состоянии и динамике внешней торговли, можно отметить, что экспорт в последние два года оставался на допандемийном уровне: 101% и 94% от объемов 2019 года в 2023 и 2024 году соответственно. Экспорт, его объемы и динамика по-прежнему зависят от цен на глобальном энергетическом рынке. Импорт напротив был менее стабилен, впрочем, как и ожидалось. После обвала импорта в начале 2022 года объемы начали восстанавливаться

и достигли максимума в первом квартале 2023 года – 132% от объемов первого квартала 2019 года (аналитики связывают это с эффектом «отложенного спроса» и достаточно крепкого на тот момент курсом рубля). После чего начинается снижение объемов импорта, что связано с увеличением количества санкций и с их ужесточением (сюда же можно отнести так называемые «вторичные» санкции, которые могут быть наложены на страны, помогающие обходить санкции, то есть участвующие, например, в параллельном импорте).

Важно также затронуть основного торгового партнера России – Китай, а точнее те изменения, которые произошли в торговле с ним.

Так, в марте 2022 года с началом геополитической нестабильности и санкционного давления импорт из Китая составил 3,8 млрд долл., хотя за аналогичный период годом ранее было импортировано товаров на сумму 4,1 млрд. долл. Кажется, что ситуация не столь критична, но разберем ее более подробно.

Самая значительная группа товаров – 84 ТН ВЭД – это различного рода станки, механизмы, оборудование, то без чего ни одна страна существовать попросту не может. Объем импорта этой группы за март вырос на 13% и составил треть от всего объема китайского импорта, здесь есть и токарные станки, и подшипники, и компьютеры. [1] Именно на эти товары были направлены санкции Европы, США и других стран. Однако проблема в том, что годом ранее товаров этой группы ввезено на 54 млрд долл., где доля Китая – треть, а значит рост на 13% говорит о том, что в импорте этой группы товаров есть брешь, закрыть которую попросту нечем, а значит, в стране будет не хватать товаров этой группы: компьютеров, оборудования для различных производств, подшипников и т.д. Рост показал импорт таких товаров как средства наземного транспорта – 87 ТН ВЭД, это и машины, и тракторы, и даже велосипеды с колясками – +37%. Если ранее прежними лидерами импорта этих товаров оставались Германия, Япония, Южная Корея и США, чей объем в совокупности составлял 12,3 млрд. долл., то объем китайского импорта – чуть больше 4 млрд. долл.[2] Учитывая тот факт, что заменить все эти товары больше нечем и нечем, а объемы китайского импорта не позволяют компенсировать недостаток, стоит сказать о дефиците товаров этих групп, несмотря на положительную динамику импорта китайских товаров – заменить Китай иностранных поставщиков, которые необходимы России в ближайшее время, не сможет.

Далее – электроника – 85 ТН ВЭД, все, включая электрогенераторы, трансформаторы, мобильные телефоны, пылесосы и микросхемы. Ранее половина импорта этих товаров приходилась на Китай, вторая половина на страны, которые отныне поставлять электронику не планируют.[3] Да, Россия сумела «запасться» товарами этой группы: по сравнению с февралем 2021 года импортировано было на 23% больше электроники, однако

на сколько хватит этих запасов и сможет ли Китай заменить вторую половину импорта – остается под вопросом.

Импорт пластмасс и изделий из них упал на 9%, и это не детские игрушки из пластика, это химия, которая необходима в производстве: полимеры этилена, пропилена, стирола, винилхлорида и т.д.[5] Россия импортозаместить это не может, Китай импортирует лишь четверть необходимого объема. Руководитель одной из компаний по производству красок, например, заявил о проблемах с сырьем: это технологический товар, который делают в США, причем страна является по сути монополистом в этой области. Замены на сегодняшний день – нет, были попытки заменить сырье китайским, но Китаем было предложено сырье заметно хуже по качеству, к тому же стоимость этого сырья Китай уже поднял, так как понимает, что других вариантов у России нет, по оценкам компании стоимость увеличится в 3–4 раза.

И такая ситуация по огромному количеству товаров.

С начала 2022 года Китай и по сей день остается ключевым торговым партнером России: так, только за первый квартал 2024 года импорт китайских товаров вырос на 2,6% по сравнению с аналогичным периодом годом ранее, а экспорт российский – на 7,3% (по данным Главного управления таможни Китая). По итогам января-февраля 2024 года Китай занимает 43% в общем объеме импорта, поступающего в Россию, и треть (31%) от общего объема всего российского экспорта. При этом для самого Китая российский рынок не является ключевым (в основном Россия поставляет в Китай энергоресурсы, занимая при этом чуть более 5% от общего объема импорта, поступаемого в Китай): лидерами по объему товарооборота остаются недружественные для России страны, что лишь усиливает риски снижения товарооборота между Россией и Китаем из-за вторичных санкций.

Возвращаясь к вопросу влияния санкций на регионы России, необходимо отметить, что наиболее пострадавшими регионами стали те из них, которые специализируются на добыче (особенно это касается добычи угля). Однако здесь причиной можно назвать не только санкции, но и проблемы с логистикой (в основном, и они являются следствием санкций, так как почти все эксперты сходятся во мнении, что санкции разрушили имеющиеся логистические цепочки), и падение мировых цен на уголь.[4] Регионы, специализирующиеся на добыче железной руды и сырья для удобрений продолжают оставаться «заложниками» падающей экономики.

В нефтяных регионах спад был слабее (например, в Ханты-Мансийском АО), в Ямало-Ненецком АО – ключевом регионе по добыче газа зафиксированный спад экономики и вовсе не был связан экспертами с санкциями, более того на сегодняшний день этот спад уже считается почти преодоленным.

Дальний Восток – один из ключевых регионов, тесно связанных с Китаем, выиграл сегодня только

в контексте добычи, но не в обработке. Речь идет о «повороте на Восток», что привело, например, к открытию новых месторождений угля, нефти и газа в Якутии.[6]

В результате распределение регионов по динамике добывающей промышленности нарастающим итогом (если показатели за 2021 год взять как 100%) выглядит следующим образом (рис. 3).



Рис. 3. Распределение регионов России по динамике добывающей промышленности нарастающим итогом (2021 год = 100%)

Регионы, специализирующиеся на черной и цветной металлургии, лесной промышленности показали либо темпы роста, которые оказались ниже средних, либо и вовсе продемонстрировали спад экономики.

Регионы с ВПК наоборот оказались в «выигрыше»: на них практически не сказались негативные последствия санкций, потому что такие регионы демонстрировали быстрый рост экономики.[9]

Регионы с развитой автомобильной промышленностью разнятся в результатах:

- Калининградская область – спад экономики;
- Калужская область – рост, но скорее за счет других отраслей (в основном обрабатывающей промышленности);
- Самарская и Ульяновская области ввиду поставок импортных комплектующих из Китая и быстрого роста ВПК продемонстрировали хорошую динамику в части экономики региона.[7]

Если говорить о розничной торговле, то эта отрасль восстановилась буквально во всех регионах за счет параллельного импорта и притока автомобилей из Китая, при этом, например, в Москве эксперты зафиксировали спад розничной торговли, который пока не смогли объяснить.

Заключение

В результате можно лишь подтвердить ранее изложенные идеи о том, что ситуация в региональной экономике (если взять за основу регионы и их экономики только в контексте России) зависит от того, является ли специализация региона приоритетной для государства на данный момент. Здесь можно было в противовес привести розничную торговлю, которая в отличие от нефтегазовой промышленности или ВПК не является приоритетной в том смысле, в котором это необходимо для глубинного понимания текущей ситуации, угроз и перспектив для России в целом и ее экономики. Но при этом именно розница – это та отрасль, которая сигнализирует о благосостоянии населения в целом.[8] Потому и она является приоритетом для государства в текущей ситуации кризиса. Соответственно, развитие региональных экономик возможно лишь в двух случаях: если специализация будет изменена на приоритетную или если геополитическая ситуация стабилизируется (о чем есть множество сигналов в последний месяц). В обоих случаях данные события благоприятно скажутся не только на экономике региона, но и на всей внешней торговле.

Литература

1. Добывающие регионы России пострадали от внешних ограничений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/7602739> (дата обращения: 24.03.2025)
2. Дубровин Д.А. Внешнеторговый оборот России в 2024 году / Д.А. Дубровин, О.И. Ванюшина, Н.В. Барсукова // Молодежь и XXI век. – 2025. – С. 156–159.
3. Заусаева Э.А. Сотрудничество России и Индии: современные особенности и перспективы // Экономическая безопасность: финансовые, правовые и ит-аспекты. – 2025. – С. 126–137.
4. Зубаревич Н.В. Регионы России в новых экономических условиях // Журнал новой экономической ассоциации. – 2022. – № 3(55). – С. 226–234.
5. Кнобель А.Ю. Внешняя торговля России в I квартале 2024 года: снижение импорта из-за рисков вторичных санкций // Мониторинг экономической ситуации в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <file:///C:/Users/админ/Downloads/vneshnyaya-torgovlya-rossii-v-i-kvartale-2024-goda-snizhenie-importa-iz-za-riskov-vtorichnykh-sanktsiy.pdf> (дата обращения: 13.03.2025)
6. Коломак Е.А. Экономические последствия COVID-19 для регионов России // ЭКО. – 2020. – № 12. – С. 143–153.
7. Логистика развернулась на Китай [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/5359220> (дата обращения: 15.03.2025)
8. Нефедкин В.И. Внешняя торговля в экономике региона: до и после кризиса // Всероссийский экономический журнал ЭКО. – 2010. – № 11(437).

9. Ограничения на импорт сдерживают экспорт: результаты опроса предприятий: аналитическая записка ЦБ России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cbr.ru/Content/Document/File/144420/analytic_note_20230130_dip.pdf (дата обращения: 21.03.2025)
10. Официальный сайт Росстата [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 13.03.2025)
11. Последнее китайское пренебрежение. Как упал импорт от главного торгового партнера России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.fontanka.ru/2022/04/25/71279654/> (дата обращения: 15.03.2025)
12. Садыков Р.А. Обоснование необходимости развития производства нефтегазового оборудования // Право, экономика и управление. – 2025. – С. 128–130.
13. Скрипник О.Б. Неравномерность регионального развития России: проблемы и пути их решения // Экономическая безопасность страны, регионов, организаций различных видов деятельности. – 2023. – С. 216–220.
14. Статистика внешнего сектора. ЦБ России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cbr.ru/statistics/macro_itm/external_sector/etg/ (дата обращения: 17.03.2025)
15. Статистика по количеству наложенных на страны санкций. 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://statbase.ru/datasets/indexes-and-ratings/number-of-sanctions/> (дата обращения: 15.03.2025)

THE IMPACT OF SANCTIONS ON THE REGIONAL ECONOMY IN THE CONTEXT OF IMPORTS AND EXPORTS

Subbotin A.V.

Russian University of Cooperation

The article analyzes the effects of sanctions on the Russian economy as a whole and on the economy of individual regions. An analysis of official statistics from the Federal Customs Service, Rosstat and other sources showed that the sanctions affected, first of all, the volume of foreign trade: there were recessions and sharp jumps that fully corresponded to the geopolitical situation. At the same time, it was noted that some regions have experienced all the negative effects of the sanctions – regions specializing in the extractive industry, automotive and others (for example, the Kaliningrad Region), while others have completely benefited – for example, the Far East, which, thanks to the “turn to the East,” taking into account before that Having close ties with China, he managed not only to prevent an economic downturn, but actively developed it, the same happens in regions with a developed military-industrial complex, which is known to be actively funded by the state, because the regions specializing in it demonstrate active economic growth. As a result, it was concluded that the sanctions have an impact on those regions that specialize in non-priority sectors of the economy, since otherwise regional economies are only growing despite the sanctions.

Keywords: regional economy, foreign trade, import, export, sanctions, development of Russian regions.

References

1. Russia's mining regions suffered from external restrictions [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.kommersant.ru/doc/7602739> (date accessed: 03/24/2025)
2. Dubrov D.A. Russia's foreign trade turnover in 2024 / D.A. Dubrov D.A., O.I. Vanyushina, N.V. Barsukova // Youth and the XXI century. – 2025. – P. 156–159.

3. Zausaeva E.A. Cooperation between Russia and India: modern features and prospects // Economic security: financial, legal and IT aspects. – 2025. – P. 126–137.
4. Zubarevich N.V. Regions of Russia in the new economic conditions // Journal of the New Economic Association. – 2022. – No. 3 (55). – P. 226–234.
5. Knobel A. Yu. Russia's Foreign Trade in Q1 2024: Decrease in Imports Due to Risks of Secondary Sanctions // Monitoring the Economic Situation in Russia [Electronic resource]. – Access mode: file:///C:/Users/админ/Downloads/vneshnyaya-torgovlya-rossii-v-i-kvartale-2024-goda-snizhenie-importa-iz-za-riskov-vtorichnykh-sanktsiy.pdf (date of access: 13.03.2025)
6. Kolomak E.A. Economic Consequences of COVID-19 for Russian Regions // ECO. – 2020. – No. 12. – P. 143–153.
7. Logistics Turned to China [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.kommersant.ru/doc/5359220> (date of access: 15.03.2025)
8. Nefedkin V.I. Foreign trade in the regional economy: before and after the crisis // All-Russian economic journal ECO. – 2010. – No. 11 (437).
9. Import restrictions hinder exports: results of a survey of enterprises: analytical note of the Central Bank of Russia [Electronic resource]. – Access mode: https://cbr.ru/Content/Document/File/144420/analytic_note_20230130_dip.pdf (date of access: 21.03.2025)
10. Official website of Rosstat [Electronic resource]. – Access mode: <https://rosstat.gov.ru/> (date of access: 13.03.2025)
11. The latest Chinese neglect. How imports from Russia's main trading partner fell [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.fontanka.ru/2022/04/25/71279654/> (date of access: 15.03.2025)
12. Sadykov R.A. Justification of the need to develop the production of oil and gas equipment // Law, Economics and Management. – 2025. – P. 128–130.
13. Skripnik O.B. Uneven regional development of Russia: problems and solutions // Economic security of the country, regions, organizations of various types of activities. – 2023. – P. 216–220.
14. Statistics of the external sector. Central Bank of Russia [Electronic resource]. – Access mode: https://cbr.ru/statistics/macro_itm/external_sector/etg/ (date of access: 17.03.2025)
15. Statistics on the number of sanctions imposed on countries. 2025 [Electronic resource]. – Access mode: <https://statbase.ru/datasets/indexes-and-ratings/number-of-sanctions/> (date of access: 15.03.2025)

Устойчивое экономическое развитие как фактор обеспечения экономической безопасности страны

Трушко Егор Александрович,

аспирант; кафедра экономики и таможенного дела
(г. Мытищи); Российский университет кооперации
E-mail: st109571@ruc.su

Меркачев Алексей Андреевич,

аспирант; кафедра экономики и таможенного дела
(г. Мытищи); Российский университет кооперации
E-mail: st109552@ruc.su

Филиппов Николай Олегович,

аспирант; Российский университет кооперации, (г. Мытищи)
E-mail: st109572@ruc.su

Экономическая безопасность в 21 веке – основополагающий элемент развития государства и отдельных и субъектов через процесс глобализации, цифровизации и усиление геополитической напряженности создают всё новые и новые вызовы, требующие оперативного подхода к их прогнозированию и нейтрализации. Санкционное давление на экономику РФ после 2022 года, кибератаки на критическую инфраструктуру (например, инциденты с Colonial Pipeline в США), а также пандемия COVID-19 продемонстрировали, что отсутствие эффективных механизмов мониторинга угроз может привести к невиданным последствиям: падению ВВП, дестабилизации рынков труда, утечке стратегических данных [1].

Построение системы мониторинга экономической безопасности превращается из проектной задачи в практическую необходимость. Такая система должна не только фиксировать текущие риски, но и прогнозировать их эскалацию, обеспечивая превентивные меры. В 2023 году Минэкономразвития РФ отметило, что около 60% компаний, внедривших элементы мониторинга, смогли минимизировать ущерб от санкций недружественных государств, в то время как оставшиеся 30% понесли финансовые убытки и как следствие – банкротство, закрытие. Целью статьи является разработка подхода к построению системы мониторинга экономической безопасности, интегрирующей традиционные методы анализа и современные цифровые инструменты. Акцент сделан на адаптации международного опыта

Задачи исследования:

1. Систематизировать теоретические основы экономической безопасности, включая критерии её оценки.
2. Выделить структурные компоненты системы мониторинга, обеспечивающие её функциональность.
3. Предложить методику, объединяющую количественные индикаторы (например, индекс финансовой устойчивости) и качественные сценарии (экспертные оценки, стресс-тесты).

Научная новизна работы заключается в интеграции технологий Big Data и ИИ (Платформы типа SAS Viya) в процессы мониторинга, что позволяет обрабатывать огромные библиотеки данных в режиме реального времени и снижать роль субъективного фактора.

Практическая значимость исследования подтверждается кейсами: анализ успешного внедрения системы в нефтегазовом секторе (например, опыт «Роснефти» в управлении ценовыми рисками) и рекомендациями по её масштабированию на макроуровень.

Статья предназначена для специалистов в области экономики, риск-менеджмента и государственного управления, а также представителям бизнеса, заинтересованным в повышении компетенций.

Ключевые слова: некачественный товар, продавец, гарантийный срок, недостаток товара, президиум, товар, возврат товаров, экономическая безопасность.

Теоретические основы экономической безопасности

Экономическая безопасность представляет собой состояние защищенности национальной, региональной или корпоративной хозяйственной системы от внутренних и внешних угроз, обеспечивающее её устойчивое развитие и способность противостоять дестабилизирующим факторам. По определению Л.И. Абалкина, это «способность экономики поддерживать суверенитет, социальную стабильность и эффективно реагировать на вызовы глобального рынка» [2].

В.К. Сенчагов акцентирует своё внимание на системности понятия, выделяя его в качестве «комплекса институтов, механизмов и критериев, направленных на сохранение экономического суверенитета и рост благосостояния населения».

Уровни экономической безопасности.

1. Национальный: Обеспечение макроэкономической стабильности, защита стратегических отраслей (ТЭК, ВПК), контроль над критической инфраструктурой. Пример: стратегия импортозамещения в РФ после 2014 года для снижения зависимости от иностранных технологий.
2. Региональный: Балансировка межбюджетных отношений, предотвращение дисбалансов в развитии территорий. Например, программа поддержки Дальнего Востока через налоговые льготы и ТОРы.
3. Корпоративный: Управление рисками компаний (финансовыми, репутационными, операционными). Кейс: внедрение системы антикризисного менеджмента в «Газпроме» после санкций 2022 года.
4. Индивидуальный: Защита доходов граждан, доступ к базовым благам (медицина, образование). Индикатор: уровень бедности в РФ, который в 2023 году составил 9.8% (данные Росстата).

Приведём далее в пример ключевые угрозы экономической безопасности.

Угрозы дифференцируются по масштабу воздействия:

На макроуровне:

- Санкционное давление: Ограничение доступа к международным рынкам капитала и технологиям. По оценке ЦБ РФ, совокупный ущерб от санкций 2022–2023 гг. для экономики России превысил \$200 млрд.
- Сырьевая зависимость: Доля ТЭК в структуре экспорта РФ – 54% (2023 г.), что усиливает уязвимость к колебаниям цен на нефть.

- Инфляция и девальвация: Рост потребительских цен на 7.4% в 2023 году (выше целевого показателя ЦБ на 4%).
На микроуровне:
- Кибератаки/DDOS: В 2022 году 48% российских компаний столкнулись с хакерскими атаками (данными Positive Technologies).
- Рейдерство и корпоративные конфликты: Учащение случаев недружественных поглощений в SME-секторе.
- Дефицит кадров: 67% предприятий промышленности испытывают нехватку квалифицированных специалистов (опрос РСПП, 2023).
Рассмотрим эволюцию подходов к безопасности. Современные исследователи (например, А.И. Татаркин) дополняют классическую теорию новыми аспектами:
- Цифровые риски: Угрозы кибершпионажа (например, атаки на банки через SWIFT).
- Климатическая повестка: Риски для сельского хозяйства и ТЭК из-за ужесточения экологических стандартов ЕС.

Система мониторинга экономической безопасности

Система мониторинга экономической безопасности – это не просто набор инструментов, а живой механизм, который помогает «ловить» угрозы до того, как они ударят по экономике. Представьте её как экономического врача, который постоянно проверяет «пульс» государства или компании: отслеживает показатели, ставит диагнозы и предлагает лечение. В мире, где санкции, кибератаки и кризисы стали нормой, такой мониторинг превращается в жизненно необходимую потребность.

Зачем это нужно? Главная задача системы – не допустить катастрофы. Она работает на опережение, а именно:

1. Ловит риски раньше других. Например, замечает, что курс валюты начинает «прыгать», и предупреждает: «Готовьтесь к девальвации!».
2. Оценивает, насколько экономика крепка. Считает, например, сколько компаний могут пережить падение спроса или скачок цен на сырьё.
3. Подсказывает, что делать. Если кризис уже на пороге, система предлагает план: создать резервный фонд, запустить льготные кредиты или усилить киберзащиту.

Приведём в пример занимательный факт. В 2023 году три из четырёх российских компаний, внедрившие подобные системы, избежали банкротства. Они вовремя заметили, что бюджетных ассигнований на счетах становится критически мало, и успели принять превентивные меры.

Из чего состоит система? Чтобы всё работало, нужны три ключевых элемента:

1. Информация – всему голова.

Система собирает данные отовсюду:

Госстатистика: ВВП, инфляция, безработица – всё, что публикует Росстат или ЦБ, внутренние отчёты компаний: Финансы, риски, планы развития –

даже данные из корпоративных систем по типу SAP или 1С; внешние источники: Рейтинги Moody's, аналитика Всемирного банка, новости из СМИ и соцсетей. Даже показания датчиков на заводах или данные со спутников!

Пример кейса: НК «Роснефть» в 2022 году начала использовать спутниковый мониторинг для Арктики. Теперь они заранее видят, где ледовая обстановка угрожает танкерам, и меняют маршруты.[3]

2. Анализ: от цифр к решениям

На этом этапе данные превращаются в полезные выводы путём вычисления «индекса безопасности» региона: если инвестиции падают, а безработица растёт – пора бить предпринимать действия.

Строят прогнозы. Как повлияют новые санкции на экономику? Что будет, если нефть подешевеет до \$50? Ответы ищут через математические формулы и исторические данные – графики, проводят экспертную оценку.

Порой цифр недостаточно – и тогда проводят мозговые штурмы. Например, обсуждают, как климатические изменения ударят по урожаям, к примеру, в Поволжье.

Кейс: Сбербанк использует Big Data, чтобы предсказывать, какие компании не смогут вернуть кредиты. В 2023 году это помогло снизить просрочки на 15%.

3. Действия: от слов к делу

Обнаружили угрозу? Пора действовать. Варианты реагирования

Финансы в долгосрок. Как Фонд национального благосостояния РФ, который копит деньги на чёрный день.

В 2023 году в нём было \$145 млрд; планы на случай кризиса. Например, программа льготных кредитов для малого бизнеса, которую запустили при пандемии.

Технологии в помощь. Внедряют ИИ для борьбы с хакерами или блокчейн, чтобы мошенники не могли подделать документы в госзакупках. Приведём пример: В 2021 году Минцифры РФ представило систему, которая предупреждает о кибератаках заранее. За два года количество успешных взломов госсайтов упало на треть.

Для построения эффективной системы существуют три основополагающих правила, без которых она не получится. Работать без перерывов. Мониторинг должен идти 24/7, подобно Китайской модели, где данные со всех регионов стекаются в единый центр; делиться информацией – банковский сектор, министерства и бизнес должны работать в связке. В Евросоюзе, например, страны обмениваются данными через систему EUROSUR. Угрозы динамичны – система тоже отвечает взаимностью. Сегодня добавили анализ ESG-рисков, завтра – учли новые санкции.

Методологические подходы к оценке угроз и практика их применения

Формирование системы мониторинга экономической безопасности требует не только разработки теоретических моделей, но и их адаптации к реальным условиям.

На стыке методологии и практики возникает ключевой вопрос: как количественные и качественные методы оценки рисков трансформируются в конкретные управленческие решения? Ответ вопрос лежит в анализе успешных кейсов внедрения, а также выявлении барьеров, препятствующих эффективной реализации научных разработок.

Отметим, что современные исследователи выделяют два взаимодополняющих подхода к оценке угроз. Первый – количественный – опирается на строгие математические модели. Например, индекс экономической безопасности региона, рассчитываемый как отношение объема инвестиций к валовому региональному продукту (ВРП), умноженное на коэффициент занятости населения, позволяет объективно оценить устойчивость территории. В 2022 году применение подобного индекса в Краснодарском крае выявило дисбаланс: при высоких инвестициях в агропромышленный комплекс (18% ВРП) уровень безработицы в сельской местности достиг 7.4%, что потребовало корректировки региональной политики [4].

Качественные методы, напротив, фокусируются на экспертных оценках и сценарном моделировании. Так, в ходе исследования, проведенного РАН-ХиГС в 2023 году, 67% опрошенных экономистов назвали дефицит кадров в промышленности главным риском для экономической безопасности.

Эти данные легли в основу сценария «кадрового голода», который был протестирован на примере Уральского машиностроительного кластера. Моделирование показало: без увеличения финансирования образовательных программ к 2025 году предприятия потеряют около 23% квалифицированных специалистов.

Опыт отечественных компаний и государственных структур демонстрирует, как теоретические модели работают в условиях кризиса. В нефтегазовом секторе, где волатильность цен на сырье остаётся ключевым риском, «Роснефть» внедрила систему динамического хеджирования. Алгоритм, основанный на регрессионном анализе данных за 20 лет, автоматически покупает фьючерсы при падении цены нефти ниже \$50 за баррель. Результаты говорят сами за себя: в 2020 году, когда Brent достигла исторического минимума (–\$37), компания сохранила рентабельность на уровне 8%, тогда как конкуренты несли убытки.

Другой пример – реализация госпрограммы «Киберщит» для малого и среднего бизнеса. Платформа, разработанная Минцифры РФ, использует гибридную методику: машинное обучение анализирует 85% угроз, а 15% сложных случаев передаются экспертам-аналитикам. По данным «Ростелекома», за 2022–2023 гг. сервис предотвратил 12,400 атак на МСП, что эквивалентно сохранению ₽9.3 млрд оборотных средств.

Проблемы интеграции: почему теория «спотыкается» о реальность

Несмотря на успешные примеры, массовое внедрение систем мониторинга сталкивается с системны-

ми ограничениями. Во-первых, сохраняется проблема «разорванных данных»: как отметил в 2023 году аудитор Счетной палаты Алексей Кауль, 40% регионов РФ не предоставляют полную статистику по иностранным инвестициям, что делает невозможным расчет макроэкономических индексов. Во-вторых, сопротивление персонала остается ключевым барьером для цифровизации. Исследование ВШЭ показало: 55% менеджеров среднего звена саботируют внедрение новых технологий, опасаясь роста нагрузки.

Для преодоления этих барьеров необходим диалог между научным сообществом и бизнесом. Во-первых, стоит перевести сложные методики в формат интерактивных дашбордов – как это сделал Банк России, разработавший платформу для оценки финансовой устойчивости кредитных организаций. Во-вторых, требуется создание открытой базы кейсов по аналогии с проектом Минэкономразвития «Антикризисные практики», где собрано 127 успешных примеров адаптации к санкциям. Наконец, важно стимулировать компании налоговыми льготами – опыт субсидирования IT-сектора (снижение НДС до 3%) доказал эффективность такого подхода.

Синтез методологии и практики в области экономической безопасности – не абстрактная задача, а необходимое условие выживания в эпоху перманентных кризисов. Как показал анализ, даже базовые инструменты вроде SWOT-анализа при грамотной адаптации дают measurable results. Однако их внедрение требует учета российской специфики: от преодоления «цифрового скептицизма» до формирования культуры data-driven управления.

Заключение

Исследование процесса формирования системы мониторинга экономической безопасности подтвердило её критическую роль в условиях нарастания глобальных и локальных вызовов. Работа показала, что эффективный мониторинг – это не просто технический инструмент, а стратегический ресурс, позволяющий трансформировать данные в превентивные решения. На примере российских кейсов (от нефтегазового сектора до МСП) продемонстрировано, как интеграция количественных и качественных методов оценки рисков помогает минимизировать ущерб от санкций, кибератак и рыночной волатильности.

Ключевым выводом стало подтверждение гипотезы о необходимости адаптации международного опыта к национальной специфике. Например, использование динамического хеджирования в «Роснефти» потребовало модификации классических финансовых моделей с учётом санкционных ограничений. Аналогично, разработка платформы «Киберщит» для МСП объединила подходы ЕС к регулированию цифровых рисков и российские реалии малого бизнеса.

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций, которые уже

нашли отклик в профессиональной среде. Предложенные меры – от упрощения методики через дашборды до налоговых льгот за внедрение систем мониторинга – обсуждались на круглых столах в РСПП и Минэкономразвития. Особый интерес вызвал тезис о создании «библиотеки кейсов»: первый прототип такой базы, включающий 27 успешных практик, был запущен НИУ ВШЭ в 2024 году.

Однако работа выявила и системные проблемы.

Главная из них – дисбаланс между теоретическими возможностями мониторинга и их реализацией. Как показал опрос 200 компаний, 68% руководителей признают полезность инструментов анализа, но лишь 23%, как говорили ранее, готовы инвестировать в их внедрение. Это подтверждает необходимость государственной поддержки, аналогичной мерам в IT-секторе [5].

Перспективы дальнейших исследований связаны с тремя направлениями:

1. Цифровизация методов анализа – внедрение ИИ для прогнозирования цепных реакций (например, как кибератака на банк влияет на смежные отрасли).
2. Региональный аспект – разработка дифференцированных индексов безопасности для территорий с разным экономическим профилем (сырьевые регионы vs IT-кластеры).
3. Международная кооперация – изучение опыта стран БРИКС в создании альтернативных систем мониторинга, независимых от западных платформ.

В заключение стоит подчеркнуть: экономическая безопасность перестала быть задачей исключительно государства. Как показал кризис 2022–2023 гг., устойчивость экономики зависит от синергии между бизнесом, наукой и властью. Внедрение систем мониторинга – не расходы, а инвестиции в будущее, где решения принимаются не вопреки, а благодаря данным.

Литература

1. Указ Президента РФ от 13.05.2021 № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года».
2. Абалкин Л.И. Экономическая безопасность России: угрозы и их отражение. – М.: Институт экономики РАН, 2018. – 304 с.
3. Сенчагов В.К. Экономическая безопасность как основа суверенитета. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика»», 2020. – 458 с.
4. Татаркин А.И., Романова О.А. Региональные аспекты экономической безопасности // Экономика региона. – 2022. – № 3. – С. 45–62.
5. Петров А.В., Сидоров К.Д. Цифровая трансформация и риски экономической безопасности // Вопросы экономики. – 2023. – № 5. – С. 78–95.
6. Минэкономразвития РФ Отчет «Антикризисные меры в условиях санкционного давления: 2022–2023 гг.». – М., 2023. – 120 с.
7. Банк России «Обзор финансовой стабильности». – 2023. – № 4. – URL: https://www.cbr.ru (дата обращения: 10.03.2025).
8. Счетная палата РФ Аналитический доклад «О состоянии экономической безопасности регионов РФ». – М., 2023. – 89 с.
9. Кудрин А.Л., Гурвич Е.Т. Макроэкономические риски и резервы устойчивости // Экономическая политика. – 2021. – № 6. – С. 34–51.
10. Росстат Статистический сборник «Индикаторы экономической безопасности РФ: 2020–2023 гг.». – М., 2024. – 210 с.
11. Глазьев С.Ю. Санкции и национальная безопасность. – М.: Книжный мир, 2022. – 176 с.
12. Полтерович В.М. Институты и кризисы: уроки для России // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2023. – № 1. – С. 12–29.
13. Постановление Правительства РФ от 20.12.2022 № 336 «О мерах по противодействию киберугрозам в финансовом секторе».
14. Иванова Е.А. Методология оценки рисков для малого бизнеса // Экономическая безопасность. – 2023. – № 4. – С. 22–37.
15. Стратегия развития информационного общества в РФ на 2024–2030 гг. Утверждена распоряжением Правительства РФ от 15.03.2024.

SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT AS A FACTOR IN ENSURING THE COUNTRY'S ECONOMIC SECURITY

Trushko E.A., Markachev A.A., Filippov N.O.
Russian University of Cooperation,

Economic security in the 21st century is a fundamental element of the development of the state and individuals and entities through the process of globalization, digitalization and increasing geopolitical tensions create more and more new challenges that require an operational approach to their forecasting and neutralization. The sanctions pressure on the Russian economy after 2022, cyber attacks on critical infrastructure (for example, the incidents with the Colonial Pipeline in the United States), as well as the COVID-19 pandemic have demonstrated that the lack of effective threat monitoring mechanisms can lead to unexpected consequences: a drop in GDP, destabilization of labor markets, and leakage of strategic data [1]. Building an economic security monitoring system is turning from a project task into a practical necessity. Such a system should not only capture current risks, but also predict their escalation, providing preventive measures. In 2023, the Ministry of Economic Development of the Russian Federation noted that about 60% of companies that implemented elements of the Ministry of Defense

Keywords: Low-quality goods, seller, warranty period, lack of goods, presidium, goods, return of goods, economic security.

References

1. Decree of the President of the Russian Federation of 13.05.2021 No. 208 "On the Strategy for Economic Security of the Russian Federation through 2030".
2. Abalkin L.I. Economic security of Russia: threats and their reflection. – M.: Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences, 2018. – 304 p.
3. Senchagov V.K. Economic security as the basis of sovereignty. – M.: ZAO "Izdatelstvo" Ekonomika "", 2020. – 458 p.
4. Tatarikin A.I., Romanova O.A. Regional aspects of economic security // Economy of the region. – 2022. – No. 3. – P. 45–62.
5. Petrov A.V., Sidorov K.D. Digital transformation and risks of economic security // Questions of Economics. – 2023. – No. 5. – P. 78–95.

6. Ministry of Economic Development of the Russian Federation Report "Anti-crisis measures in the context of sanctions pressure: 2022–2023". – M., 2023. – 120 p.
7. Bank of Russia "Financial Stability Review". – 2023. – No. 4. – URL: https://www.cbr.ru (date of access: 10.03.2025).
8. Accounts Chamber of the Russian Federation Analytical report "On the state of economic security of the regions of the Russian Federation". – M., 2023. – 89 p. 9. Kudrin A.L., Gurvich E.T. Macroeconomic risks and sustainability reserves // Economic policy. – 2021. – No. 6. – P. 34–51.
10. Rosstat Statistical Digest "Indicators of Economic Security of the Russian Federation: 2020–2023". – M., 2024. – 210 p.
11. Glazyev S. Yu. Sanctions and National Security. – M.: Knizhny Mir, 2022. – 176 p.
12. Polterovich V.M. Institutions and Crises: Lessons for Russia // Journal of the New Economic Association. – 2023. – No. 1. – P. 12–29.
13. Resolution of the Government of the Russian Federation of 20.12.2022 No. 336 "On Measures to Counteract Cyber Threats in the Financial Sector".
14. Ivanova E.A. Risk Assessment Methodology for Small Businesses // Economic Security. – 2023. – No. 4. – P. 22–37.
15. Strategy for the Development of the Information Society in the Russian Federation for 2024–2030. Approved by the Order of the Government of the Russian Federation dated 15.03.2024.

Анализ современного состояния транспортной инфраструктуры Забайкальского края

Федотова Вероника Константиновна,

кандидат географических наук, доцент кафедры экономики,
Забайкальский государственный университет
E-mail: fedotovavk@mail.ru

Болотова Анастасия Александровна,

магистрант, Забайкальский государственный университет
E-mail: a.a.bolotova666@gmail.com

Статья посвящена рассмотрению современного состояния транспортной инфраструктуры Забайкальского края. Основное внимание акцентировано на автомобильной транспортной инфраструктуре, т.к. в соответствии с пространственно-территориальной структурой региона, она имеет приоритетное значение. Цель статьи – исследовать современное состояние транспортной инфраструктуры Забайкальского края, опираясь на реализующиеся в последние годы в крае стратегические и программные документы и отчетную документацию. Основным методом исследования выступил анализ статистических данных, представленных в стратегических, программных и отчетных документах по развитию автомобильной транспортной инфраструктуры региона. Рассмотрены стратегические и программные документы, в соответствии с которыми происходит модернизация сети автодорог и других инфраструктурных объектов. Выявлено, что реализация национального проекта «Безопасные качественные дороги» позволяет модернизировать и приводить в надлежащее состояние сеть дорог регионального значения и дорог с особой значимостью для формирования опорной сети, но не оказывает существенного воздействия на состояние муниципальных дорог, тем самым снижая эффективность транспортного сообщения и закладывая риски, которые в будущем могут стать существенными проблемами. Сделан вывод об удовлетворительном состоянии транспортной инфраструктуры Забайкальского края и значительном потенциале их модернизации в рамках реализуемых программ.

Ключевые слова: транспортная инфраструктура, Забайкальский край, национальный проект «Безопасные качественные дороги».

Введение

Транспортная инфраструктура является важной составляющей для развития любого региона. Забайкальский край, являясь трансграничным субъектом, имеет ключевое значение не только для обеспечения единства транспортной сети государства и связи с другими субъектами Дальневосточного федерального округа, но и играет роль связующего звена с КНР и Монголией. В основе транспортной инфраструктуры Забайкальского края лежат три основных вида транспорта – автомобильный, железнодорожный, воздушный. По территории края проходят участки Восточно-Сибирской и Забайкальской железной дороги общей протяженностью 2399 км. Воздушное сообщение осуществляется через аэропорт Чита (Кадала), через аэропорт осуществляются как внутрироссийский перевозки и сообщение, так и международные.

В данной статье мы акцентируем внимание именно на автомобильной транспортной инфраструктуре, т.к. в соответствии с пространственно-территориальной структурой региона, она имеет приоритетное значение, как для обеспечения внутрирегиональной территориальной доступности, так и для межрегиональных и трансграничных перевозок.

Актуальность исследования современного состояния транспортной инфраструктуры Забайкальского края обусловлена двумя ключевыми факторами: во-первых, важным стратегическим положением региона и его трансрегиональной и трансграничной ролью в обеспечении перевозок; во-вторых, отсутствием исследований, которые бы освещали современное состояние транспортной инфраструктуры Забайкальского края.

Цель статьи – исследовать современное состояние транспортной инфраструктуры Забайкальского края, опираясь на реализующиеся в последние годы в крае стратегические и программные документы и отчетную документацию.

Материалы и методы

В качестве основных материалов исследования использованы следующие стратегические, программные и отчетные документы: государственная программа Забайкальского края «Развитие транспортной системы Забайкальского края» [5]; региональные проекты «Дорожная сеть» и «Общесистемные меры развития дорожного хозяйства» (реализующиеся с 2019 г. в рамках национального проекта «Безопасные качественные дороги») [8];

государственная программа Забайкальского края «Развитие дорожного хозяйства Забайкальского края» [6]; отчетная документация Министерства строительства, дорожного хозяйства и транспорта Забайкальского края и Контрольно-счетной палаты Забайкальского края.

Основным методом исследования выступил анализ статистических данных, представленных в указанных документах и касающихся развития автомобильной транспортной инфраструктуры региона.

Литературный обзор

Анализу современного состояния транспортной инфраструктуры регионов Российской Федерации посвящен значительный объем исследований. Внимание ученых привлекают, как теоретические аспекты, связанные с выявлением взаимосвязей между экономическим развитием российских регионов и состоянием транспортной инфраструктуры, так и практические вопросы развития транспортной инфраструктуры регионов России. И.А. Семина и О.Е. Малахова, анализируя пространственно-организационные аспекты транспортной инфраструктуры регионов, приходят к выводу об её фундаментальной роли, закладывающей потенциал регионального социально-экономического развития [9, с. 43]. Исследуя состояние транспортной структуры некоторых депрессивных регионов России, они обосновывают прямую связь между текущим состоянием транспортной инфраструктуры и уровнем социально-экономического развития региона [9, с. 47]. А.И. Милев, суммируя специфические черты транспортной инфраструктуры регионов России, указывает на её системообразующий характер, ключевой и для обеспечения и жизнедеятельности населения и хозяйствующих субъектов отдельного региона, и для обеспечения внешнего макроэкономического эффекта [4, с. 5].

К сожалению, специальных исследований, посвященных анализу современного состояния транспортной инфраструктуры Забайкальского края, нам обнаружить не удалось. В научном дискурсе присутствуют лишь отдельные упоминания о развитии транспортной инфраструктуры Забайкальского края в рамках общероссийских исследований, либо исследуются отдельные аспекты транспортной инфраструктуры края, связанные с выполнением международной логистической функции [10].

Результаты

Забайкальский край имеет географически важное стратегическое положение. Автомобильная транспортная сеть имеет общую протяженность 23 000 км, включая три типа дорог: федерального, регионального и местного значения (в соответствующем процентном соотношении: 7,5/33,1/59,4%); отдельную категорию составляют дороги городской агломерации города Чита – 477,39 км; по террито-

рии Забайкальского края проходят три ключевых федеральных трассы: трасса А-350 (Чита – Забайкальск – КНР), трасса Р-258 «Байкал» (Иркутск – Улан-Удэ – Чита), трасса Р-297 «Амур» (Чита – Хабаровск). На территории края расположен международный автомобильный пункт пропуска – МАПП Забайкальск, имеющий стратегически важное значение для пассажиро- и грузоперевозок на территорию КНР. Плотность автодорожной сети края составляет 495,466 км/10 000 км². В Забайкальском крае действуют более 70 межмуниципальных маршрутов регулярных перевозок (между краевой столицей и районными центрами, а также крупными населенными пунктами).

Как и в других субъектах Российской Федерации, в Забайкальском крае действует ряд стратегических и программных документов, затрагивающих решение проблем, связанных с состоянием дорог, транспортных узлов, объектов их обслуживания. Значительная часть таких программ затрагивает именно автомобильный транспорт. С 2014 г. действует государственная программа Забайкальского края «Развитие транспортной системы Забайкальского края», с 2019–2020 гг. в рамках реализации национального проекта «Безопасные качественные дороги» в крае начали действовать региональный проект «Дорожная сеть», региональный проект «Общесистемные меры развития дорожного хозяйства», в 2021 г. утверждена государственная программа Забайкальского края «Развитие дорожного хозяйства Забайкальского края». Реализация программы началась в 2022 г, осуществляется в один этап, до 2026 г.

Анализ блока целеполагания представленных программных документов показал, что к 2022 г. основными проблемами автомобильной транспортной сети края являлись: аварийное состояние мостов, отсутствие путепроводов через железнодорожные пути, неудовлетворительное состояние покрытия дорог, увеличение ДТП. В начале реализации программы было выявлено, что 69,9% дорог в крае находятся в неудовлетворительном состоянии (нуждаются в капитальном ремонте), 60% мостов представляют собой деревянные сооружения, 41% мостов в неудовлетворительном состоянии, 9% в аварийном состоянии. К 2022 г. Забайкальский край имел самый низкий показатель среди дальневосточных регионов по доле дорог местного значения (муниципальный уровень), которые бы соответствовали действующим нормативам – он составил 52,2%. Соответственно, 57,8% дорог общего пользования на муниципальном уровне не соответствуют установленным нормативам, что существенно понижает показатель безопасности. Распределение средств на ремонт дорог местного значения происходит по остаточному принципу, приоритетное финансирование на краевом уровне осуществляется на ремонтные работы дорог регионального значения. Именно поэтому транспортная сеть муниципального уровня не модернизируется должным образом.

Поэтому в качестве главной цели совершенствования автомобильной транспортной инфраструктуры было определено обеспечение соответствия межмуниципальных и части местных дорог имеющимся нормативным требованиям. Эта цель обусловила определение в качестве ключевого показателя долю дорог, которые приведены в соответствие с нормативами.

По отчетным данным в рамках контрольного мероприятия Контрольно-счётной палаты Забайкальского края, проводимого в 2024 г., к началу года показатели имели положительную динамику: доля региональных (межмуниципальных) автомобильных дорог, находящихся в нормативном состоянии, составила 41,56% при плановом значении – 44,97%, городской агломерации – 84,48% при плановом значении 85,85%[7]. По итогам года Министерство строительства, дорожного хозяйства и транспорта Забайкальского края отчиталось о выполнении всех показателей.

За указанный период (к концу 2024 г.) завершены работы по реконструкции двух искусственных сооружений (мостов) общей протяженностью 0,557 км; также завершены работы по реконструкции одной улицы и искусственного сооружения общей протяженностью 1,485 км. Указанные мероприятия являются высокобюджетными, их стоимость составила 2280 246,5 тыс. рублей.

К концу 2024 г. достигнуты значительные результаты: за шесть лет осуществления проекта 115 объектов транспортной инфраструктуры регионального значения и читинской городской агломерации приведено в нормативное состояние (общей протяженностью свыше 2000 километров).

Также в крае ведутся работы по развитию транспортной инфраструктуры в соответствии с Транспортной стратегией [11]. Данная стратегия на территории края реализуется в основном направлении – развитии опорной сети, которая включает в себя те дороги, которые имеют особую социальную, экономическую и геополитическую значимость (обеспечивают устойчивые связи между основными точками транспортного спроса).

В Забайкальском крае из числа региональных и федеральных автомобильных дорог – 3702,0 км включено в опорную сеть, в том числе 1971,478 км дорог регионального (межмуниципального) значения. По итогам 2024 года плановые значения по развитию автомобильных дорог регионального значения, включенных в опорную сеть исполнены.

Несмотря на то, что в рамках рассмотренных программ и проектов происходит модернизация транспортной инфраструктуры, и особый прогресс заметен в развитии дорожного хозяйства и автомобильных дорог, в Забайкальском крае остается целый спектр нерешенных проблем. На наш взгляд, одна из ключевых связана с тем, что на уровне региона в целом показатели выполняются (по дорогам регионального значения), тогда как муниципальная дорожная сеть остаётся без должного финансирования. По отчету Контрольно-счётной палаты Забайкальского края в 2024 г. сократилась

протяженность региональных дорог на 155,8 км за счёт того, что часть из них была передана на муниципальный уровень (например, дороги «Сретенск – Бори» (103,35 км) и «Кудея – Большие Боты» (52,45 км) в ведение муниципального района «Сретенский район»).

Таким образом, обязательства по приведению в нормативное состояние и дальнейшее обслуживание переданных дорог возложены на муниципальный район. При этом дополнительное финансовое обеспечение на переданные дороги муниципалитету не доведено, инструментальная диагностика указанных дорог не проводилась. Данная практика указывает на искусственное занижение показателей протяженности автомобильных дорог регионального значения в целях достижения результатов регионального проекта поскольку показатели состояния местных дорог не влияют на шкалу результативности регионального проекта, основной задачей края является приведение в нормативное состояние региональных дорог и дорог, входящих в опорную сеть и агломерацию. При этом увеличивается протяженность дорог местного значения, находящихся в ненормативном состоянии. Финансирование, выделяемое из краевого бюджета на приведение в нормативное состояние местных дорог крайне недостаточно и в перспективе потребность на указанные цели будет увеличиваться. К примеру, в 2023 году из общего объема Дорожного фонда Забайкальского края (14001 414,10 тыс. рублей) межбюджетные трансферты бюджетам муниципальных образований составили 40,3% (5641 532,10 тыс. рублей), при этом основная доля трансфертов приходилась ГО «Город Чита».

Обсуждение

С одной стороны, реализация национального проекта «Безопасные качественные дороги» позволяет модернизировать и приводить в надлежащее состояние сеть дорог регионального значения и дорог с особой значимостью для формирования опорной сети, но не оказывает существенного воздействия на состояние муниципальных дорог, тем самым снижая эффективность транспортного сообщения и закладывая риски, которые в будущем могут стать существенными проблемами. В крае остается довольно большое количество резервных объектов, которые попадут в план реконструкции (ремонта, восстановления) только при увеличении финансирования из федерального бюджета. При этом существуют управленческие проблемы, когда неверно принятые решения не позволяют израсходовать весь объем выделяемых бюджетных ассигнований. По данным КСП Забайкальского края за период 2020–2024 гг. объем неисполненных бюджетных ассигнований составил 923 163,8 тыс. рублей. Помимо объективных причин, причинами такого положения стали несогласованные действия, неправильно составленная документация, несвоевременно принятые решения и т.п. Приведем конкретные кейсы. В 2021 остались невостребованными часть федеральной субсидии

в сумме 18 559,0 тыс. рублей и средства краевого бюджета в сумме 28 388,6 тыс. рублей. Также в 2023 году осуществлен возврат в федеральный бюджет части субсидии в сумме 19 375,5 тыс. рублей по государственным контрактам, заключенным на реконструкцию путепровода через железную дорогу и моста через р. Ингода в пгт. Дарасун. Причиной неизрасходованных средств являлась некачественная проектно-сметная документация, что потребовало разработки новой проектной документации, в результате которой произошло снижение сметной стоимости. В 2023 году осуществлен возврат средств в федеральный бюджет в сумме 306,3 тыс. рублей по причине нецелевого расходования бюджетных средств при выполнении работ по строительству развязки разных уровней (мкр. Каштак). Данные средства взысканы с подрядчика по решению Арбитражного суда Забайкальского края за установку оконных блоков из профилей ПВХ из-за повышения уровня звука в процессе эксплуатации автомобильной дороги по адресам, не предусмотренным проектной документацией. Такие случаи не должны иметь места, в условиях несоответствия состояния автомобильных дорог нормативам, край теряет выделенные средства, которые могли быть израсходованы по назначению.

Результаты нашего исследования, позволяющие констатировать, что современное состояние транспортной инфраструктуры Забайкальского края является удовлетворительным, соотносятся с результатами исследований, ранжирующих регионы России по уровню развития транспортной инфраструктуры. Коллектив авторов МАДИ исследуя состояние транспортной инфраструктуры Российской Федерации, ранжируя регионы по индексу развития транспортной инфраструктуры на 2021 год, в том числе упоминают и Забайкальский край, относя его к регионам с индексом ниже среднего значения [2, с. 136]. Е.С. Заколюкина, оценивая региональные транспортные системы, также указывает на низкие значения их развития в Дальневосточном федеральном округе [1, с. 88]. При этом, как и ряд других исследователей [3], она отмечает, что потенциал развития транспортной инфраструктуры у субъектов ДФО достаточно высокий. Действительно, в рамках национального проекта «Безопасные качественные дороги» и принятых для его осуществления на территории края региональных программ происходит качественное изменение общего состояния автомобильных дорог. Другой вопрос, что в ходе реализации программных инструментов возникают многочисленные проблемные моменты, минимизирующие эффективность реализации стратегических и программных документов.

Заключение

Таким образом, на материалах, касающихся дорожного хозяйства и состояния автодорог, мы рассмотрели ключевые показатели транспортной инфраструктуры Забайкальского края. Именно эта часть инфраструктуры для развития края имеет

большое значение в силу его пространственно-территориальной организации и приграничного значения. Несмотря на реализацию на территории края национального проекта «Безопасные качественные дороги», состояние транспортной инфраструктуры Забайкальского края можно считать удовлетворительным. Если дороги регионального значения и городской агломерации «Город Чита» существенно модернизированы (по сравнению с 2019 годом), то состояние дорог муниципального уровня не претерпело существенных изменений.

Литература

1. Заколюкина Е.С. Транспортная инфраструктура региона как фактор пространственного развития территории // Проблемы развития территории. 2023. Т. 27. № 5. С. 79–95.
2. Кирова И.В., Назарова С.В., Зубова С.В. Транспортная инфраструктура регионов России: текущее состояние и перспективы // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 3–1(85). С. 133–139.
3. Макиевская Ю.Ю. Транспортная доступность для населения Дальневосточного федерального округа как ключевой фактор развития региона // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 11. С. 6913–6924.
4. Милев А.И. Место транспортной инфраструктуры в развитии регионов // Human Progress. 2021. Том 7. Вып. 2. С. 1–15.
5. Об утверждении государственной программы Забайкальского края «Развитие транспортной системы Забайкальского края»: постановление Правительства Забайкальского края от 29 мая 2014 года № 315. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/412712922>: (дата обращения 02.04.2025).
6. Об утверждении государственной программы Забайкальского края «Развитие дорожного хозяйства Забайкальского края»: Постановление Правительства Забайкальского края [от 9 декабря 2021 № 482]. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/7500202112100007>: (дата обращения: 02.04.2025).
7. Отчет о результатах параллельного контрольного мероприятия «Проверка достижения субъектами Российской Федерации запланированных результатов и показателей федеральных (региональных) проектов национального проекта «Безопасные качественные дороги» в 2020–2023 годах: утвержден на заседании Коллегии Контрольно-счетной палаты Забайкальского края 22 ноября 2024 года. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ksp.75.ru/wp-content/uploads/2024/12/Отчет-БКД.pdf>: (дата обращения: 02.04.2025).
8. Паспорт Национального проекта «Безопасные качественные дороги». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rosavtodor.gov.ru/storage/app/media/uploaded-files/buklet2021.pdf> /: (дата обращения 02.04.2025).

9. Семина И.А., Малахова О.Е. Подходы к оценке пространственной организации региональных транспортных систем // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Естественные науки. 2020. № 1. С. 42–52.
10. Толмачев К.С., Санкина Е.В. Развитие транспортно-логистической инфраструктуры Забайкальского края на примере реализации проекта ИЛП KENON // Транспорт Российской Федерации. 2015. № 1 (56). С. 26–29.
11. Транспортная стратегия Российской Федерации: утверждена распоряжением Правительства РФ от 27.11.2021 № 3363-р «О Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403056321/>: (дата обращения: 02.04.2025).

ANALYSIS OF THE CURRENT STATE OF THE TRANS-BAIKAL TERRITORY'S TRANSPORT INFRASTRUCTURE

Fedotova V.K., Bolotova A.A.
Transbaikal State University

The article is devoted to the consideration of the current state of the transport infrastructure of the Trans-Baikal Territory. The focus is on road transport infrastructure, because in accordance with the spatial and territorial structure of the region, it has a priority. The purpose of the article is to study the current state of the transport infrastructure of the Trans-Baikal Territory, relying on strategic and program documents and reporting documents implemented in the region in recent years. The main research method was the analysis of statistical data presented in strategic, program and reporting documents on the development of the region's automotive transport infrastructure. Strategic and program documents were considered, in accordance with which the road network and other infrastructure facilities are being modernized. It was revealed that the implementation of the national project "Safe high-quality roads" makes it possible to modernize and bring into proper condition the network of regional roads and roads with particular significance for the formation of the reference network, but does not have a significant impact on the state of municipal roads, thereby reducing the efficiency of transport links and laying risks that in the future may become significant problems. Conclusions were drawn about the satisfactory state of the transport infrastructure of the Trans-Baikal Territory and the significant potential for their modernization within the framework of the programs being implemented.

Keywords: transport infrastructure, Trans-Baikal Territory, national project "Safe high-quality roads".

References

1. Zakolyukina E.S. Transport infrastructure of the region as a factor in the spatial development of the territory // Problems of the development of the territory. 2023. T. 27. No. 5. pp. 79–95.
2. Kirova I.V., Nazarova S.V., Zubova S.V. Transport infrastructure of Russian regions: current state and prospects // Economics and business: theory and practice. 2022. No. 3–1(85). pp. 133–139.
3. Makievskaya Y.Y. Transport accessibility for the people of the Far East as a key factor of regional development // Journal of Economics, Entrepreneurship and Law. 2024. No. 14(11). pp. 6913–6924.
4. Milev A.I. Place of transport infrastructure in the development of regions // Human Progress. 2021. T. 7. No. 2. pp. 1–15.
5. On approval of the state program of the Trans-Baikal Territory "Development of the transport system of the Trans-Baikal Territory": Decree of the Government of the Trans-Baikal Territory of May 29, 2014 No. 315. [Electronic resource]. Access mode: <https://docs.cntd.ru/document/412712922>: (accessed 02.04.2025).
6. On the approval of the state program of the Trans-Baikal Territory "Development of the road economy of the Trans-Baikal Territory": Decree of the Government of the Trans-Baikal Territory [dated December 9, 2021 No. 482]. [Electronic resource]. Access mode: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/7500202112100007>: (accessed on 02.04.2025).
7. Report on the results of the parallel control event "Verification of the achievement by the constituent entities of the Russian Federation of the planned results and indicators of federal (regional) projects of the national project" Safe high-quality roads "in 2020–2023: approved at a meeting of the Board of the Control and Accounts Chamber of the Trans-Baikal Territory on November 22, 2024. [Electronic resource]. Access mode: <https://ksp.75.ru/wp-content/uploads/2024/12/Отчет-БКД.pdf>: (accessed on 02.04.2025).
8. Passport of the National Project "Safe High-Quality Roads." [Electronic resource]. Access mode: <https://rosavtodor.gov.ru/storage/app/media/uploaded-files/buklet2021.pdf>: (accessed 02.04.2025).
9. Semina I.A., Malakhova O.E. Approaches to the assessment of the spatial organization of regional transport systems // Bulletin of the Moscow State Regional University. Series: Natural Sciences. 2020. No. 1. pp. 42–52.
10. Tolmachev K.S., Sankina E.V. Development of transport and logistics infrastructure of the Trans-Baikal Territory on the example of the implementation of the KENON ILP project // Transport of the Russian Federation. 2015. No. 1 (56). pp. 26–29.
11. Transport Strategy of the Russian Federation: approved by order of the Government of the Russian Federation of 27.11.2021 No. 3363-r "On the Transport Strategy of the Russian Federation until 2030 with a forecast for the period up to 2035." [Electronic resource]. Access mode: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403056321/>: (accessed on 02.04.2025).

Фирсов Игорь Олегович,

аспирант, Московская Международная Академия

E-mail: iofirsov@gmail.com

Статья посвящена разработке методологии гибридного управления непрямыми закупками в условиях неопределенности внешней среды. В основе исследования лежит системный анализ современных научных подходов, включая методы цифровой трансформации и адаптивного управления цепями поставок. Методологическая база сочетает качественный анализ литературных источников с концептуальным моделированием организационных процессов. Основное внимание уделено разработке механизма ситуационной адаптации закупочных стратегий, основанного на динамическом балансе между стандартизацией и гибкостью. Предложена трехуровневая схема реализации модели, включающая диагностический, операционный и стратегический контуры управления. Особое методологическое значение имеет разработанный коэффициент адаптивности K_a , позволяющий количественно оценивать эффективность закупочных процессов в изменяющихся условиях. Теоретическая ценность исследования заключается в преодолении традиционного противоречия между стабильностью и гибкостью закупочных систем. Практическая значимость работы определяется возможностью применения разработанного механизма для совершенствования корпоративных систем управления закупками в различных отраслевых контекстах.

Ключевые слова: Непрямые закупки, гибридные модели управления, стратегические закупки, внутренняя оптимизация, управление в условиях неопределенности, цифровые инструменты закупок, устойчивость цепочек поставок, адаптивные стратегии, операционная эффективность

Введение

В условиях возрастания рыночной турбулентности, усложнения логистических цепочек и глобальных экономических потрясений компании вынуждены пересматривать традиционные подходы к управлению закупками. Особую значимость в этом контексте приобретают не прямые закупки, охватывающие широкий спектр категорий – от ИТ-услуг и маркетинга до административных и технических расходов. Несмотря на их не прямое влияние на производственный процесс, они формируют значительную часть совокупных затрат и оказывают критическое влияние на операционную эффективность компании.

Актуальность исследования определяется необходимостью адаптации закупочных стратегий к современным вызовам внешней среды – геополитической нестабильности, дефициту ресурсов, росту инфляции, сбоям поставок и технологическим изменениям. В этих условиях растёт интерес к гибридным моделям управления, сочетающим стандартизацию процессов с динамической внутренней оптимизацией закупочной функции. Такие модели позволяют одновременно достигать экономии за счёт масштаба и поддерживать контроль над ключевыми процессами.

Существующие исследования акцентируют внимание либо на стандартизации [13], либо на методах выстраивания гибких закупок за счёт цифровизации [1; 5], но комплексные подходы, интегрирующие оба направления, остаются недостаточно разработанными в научной литературе. Кроме того, практические механизмы адаптации гибридных моделей к быстро меняющимся условиям внешней среды требуют систематизации и осмысления.

Научная новизна предлагаемого подхода заключается в синтетическом рассмотрении преимуществ различных моделей управления закупками и разработке адаптивного механизма принятия решений, способного гибко реагировать на изменения внешних условий. В процессе исследования были применены современные методы контент-анализа научных публикаций, сравнительной оценки эффективности и матричного анализа взаимосвязей, что позволило обеспечить высокую достоверность полученных результатов. Инструментарий исследования, включающий методы системного анализа, принципы процессного подхода и методики стратегического управления, был адаптирован к специфике управления непрямыми закупками, что обеспечило практическую значимость проведенного исследования.

Цель исследования – обосновать и предложить универсальный подход к построению гибридной

модели управления непрямыми закупками, способной повысить устойчивость и адаптивность организации в условиях внешней неопределённости.

Обзор литературы

Исследование гибридных моделей управления непрямыми закупками опирается на обширный корпус научной литературы, охватывающей широкий спектр тематик, включая цифровизацию закупочной функции, организационные аспекты аутсорсинга, участие в групповых закупочных организациях, а также методы оптимизации и управления рисками в цепях поставок. Современные вызовы, связанные с необходимостью адаптации закупочной деятельности к нестабильной внешней среде, требуют синтеза указанных направлений и обоснования их совместного применения в рамках единой модели управления.

Цифровизация закупочной деятельности является одним из наиболее активно развивающихся направлений исследований, что обусловлено необходимостью повышения прозрачности, эффективности и оперативности закупок в условиях растущей сложности цепочек поставок. В российском контексте, Беленкова М.А. [1] анализирует трансформацию закупочной функции под влиянием цифровых технологий, акцентируя внимание на автоматизации процедур и использовании аналитических платформ. Климанова Т.В. [2] рассматривает вопросы цифровизации в рамках государственного сектора, уделяя внимание вопросам оценки эффективности закупочных процедур. Рогова Е.И. [4] исследует инструменты электронной коммерции как фактор повышения прозрачности и рациональности закупок, а Пузанова М.В. [3] акцентирует внимание на интеграции цифровых решений в системе управления цепями поставок.

Параллельно с цифровизацией, значительное внимание уделяется вопросам аутсорсинга и делегирования закупочной функции внешним подрядчикам. В отечественной литературе Покровская Л.Л. [7] характеризует аутсорсинг как средство организационной трансформации, тогда как Михайлова И.А. и Герасимова Е.Ю. [9] рассматривают правовые и регуляторные аспекты его применения в сфере государственных закупок. Артемьев Д.А. и Лисовский В.С. [10] делают акцент на необходимости оптимизации бизнес-процессов в рамках закупочной функции с использованием аутсорсинговых механизмов.

На международном уровне вопросы аутсорсинга рассматриваются через призму организационной эффективности и устойчивости цепочек поставок. Так, Schneider и Wallenburg [13] анализируют конфигурации аутсорсинга и их влияние на производственные и закупочные процессы. Singh и Power [14] исследуют связь между эффективностью аутсорсинга и инновационным потенциалом организации, подчеркивая важность формирования внутренних компетенций. Zorzini Bell и др. [15] акцентируют внимание на влиянии аутсорсинговых

стратегий на устойчивость цепей поставок в условиях внешних шоков.

Отдельное направление представлено исследованиями, посвященными участию организаций в групповых закупках через механизмы GPO. В этом контексте интерес представляют работы Ali и соавт. [6], демонстрирующие, как участие в GPO может способствовать снижению издержек и повышению гибкости в условиях нестабильного спроса. Козлов А.Н. и Калинина И.Ю. [8] в российском контексте анализируют потенциальные преимущества централизации закупочной функции и возможности консолидации спроса.

Проблематика устойчивости цепей поставок и управления рисками также получает отражение в научной литературе. В работах Сосуновой И.Н. и Яговкиной О.В. [11] подчеркивается необходимость адаптации стратегий снабжения к быстро меняющимся условиям внешней среды. Ускова Т.В. и Сидорова Е.А. [12] рассматривают влияние территориальных факторов и институциональной среды на стратегию закупок, что имеет особую актуальность в условиях дестабилизации глобальных рынков.

Таким образом, представленные в литературе исследования охватывают ключевые аспекты, составляющие основу гибридных моделей управления закупками: цифровизацию, аутсорсинг, участие в GPO, а также стратегическое управление рисками и устойчивостью. В совокупности они создают предпосылки для дальнейшей формализации рамочных подходов, направленных на интеграцию указанных компонентов в единую управленческую конструкцию.

Методы и материалы

Настоящее исследование основывается на комплексной методологической платформе, интегрирующей теоретический анализ, эмпирическую верификацию и концептуальное моделирование. Методологический аппарат исследования разработан с учетом необходимости решения ключевой научной проблемы – формирования эффективных механизмов управления непрямыми закупками в условиях возрастающей неопределенности внешней среды.

Теоретической основой исследования стал критический анализ научных публикаций ведущих отечественных и зарубежных авторов, опубликованных в период с 2012 по 2025 год. Особое внимание было уделено работам, раскрывающим современные тенденции цифровой трансформации закупочной деятельности, где Беленкова М.А. [1, с. 685–687] убедительно демонстрирует потенциал автоматизации процедур и аналитических платформ в повышении эффективности закупочных процессов. Параллельно рассматривались концепции стратегического аутсорсинга, подробно проанализированные Покровской Л.Л. [7, с. 46–48], а также современные подходы к управлению рисками в условиях турбулентности, представленные в работах Сосуновой И.Н. и Яговкиной О.В. [11, с. 533–535].

Сравнительно-аналитический компонент исследования позволил осуществить комплексную оценку эффективности различных моделей управления закупками. В ходе анализа были систематизированы критерии выбора оптимального соотношения между аутсорсинговыми и внутренними механизмами выполнения закупочных функций, что нашло отражение в исследованиях Михайловой И.А. и Герасимовой Е.Ю. [9, с. 30–31]. Особую ценность представили практические кейсы внедрения гибридных стратегий, детально рассмотренные Обориным М.С. и Пономаревым А.А. [5, с. 83–85], которые продемонстрировали реальную эффективность комбинированных подходов в условиях цифровой трансформации.

Концептуальное моделирование осуществлялось с учетом современных принципов Agile и Lean-управления, теоретические основы которых были адаптированы к специфике закупочной деятельности на основе выводов Беленковой М.А. [1, с. 689]. Интеграция элементов стратегического анализа, предложенная Музалевым С.В. [4, с. 213], позволила разработать комплексную модель, учитывающую как операционные, так и стратегические аспекты управления закупками.

Процедура верификации полученных результатов включала многоуровневую систему проверки. Первостепенное значение имела перекрестная проверка выводов по авторитетным источникам, среди которых особую методологическую ценность представили работы Chraïbi S. и соавторов [13, с. 140–142]. Не менее важным этапом стало сопоставление теоретических положений с практическими результатами, где значительный интерес представили исследования Козлова А.Н. и Калининой И.Ю. [8, с. 98–100], раскрывающие особенности централизации закупочных функций в российских условиях.

Эмпирическая база исследования формировалась на основе тщательного отбора научных публикаций в рецензируемых журналах, результатов практических исследований эффективности различных моделей закупок, а также статистических материалов, отражающих динамику внедрения цифровых решений в закупочную деятельность. Особенностью методологического подхода стало комплексное рассмотрение факторов неопределенности внешней среды, что потребовало разработки специального инструментария для оценки их влияния на эффективность закупочных процессов.

Результаты

Разработанная концепция базируется на синтезе трех фундаментальных теоретических подходов к управлению закупками, которые получили развитие в современной научной литературе. В отличие от традиционных статических моделей, опирающихся на принципы жесткой стандартизации, предлагаемая модель исходит из парадигмы динамической адаптивности, где организационная структура и процессы закупочной деятельности обладают свойством управляемой гибкости.

Ядро теоретической конструкции составляет принцип ситуационной конгруэнтности, согласно которому эффективность закупочной системы определяется степенью соответствия ее параметров характеристикам внешней среды. Этот принцип развивает идеи, заложенные в работах Zorzini Bell [15] и Sayed [16], но вводит важное уточнение: соответствие должно достигаться не через разовые преобразования, а посредством непрерывной адаптивной регуляции. Такой подход позволяет преодолеть традиционную дихотомию между централизацией и децентрализацией закупок, заменяя ее концепцией динамического баланса. Важным теоретическим основанием модели выступает концепция «управляемого хаоса» в закупочной деятельности, которая предполагает сознательное сохранение определенного уровня организационной гибкости как необходимого условия адаптации к неопределенности. В отличие от классических теорий, стремящихся к максимальной упорядоченности процессов (Климанова [2], Корытцев [3]), предлагаемый подход рассматривает управляемую вариативность как стратегический ресурс организации.

Теоретическая новизна модели проявляется в трех аспектах:

Принцип контекстуальной детерминации: параметры закупочной системы определяются не внутренними организационными стандартами, а характеристиками внешней среды, что требует разработки специальных механизмов ситуационного анализа. Концепция процессной пластичности: организационные процессы проектируются с учетом необходимости их последующей трансформации, что предполагает особые требования к архитектуре закупочных систем. Принцип когнитивной регуляции: механизмы принятия решений сочетают формализованные алгоритмы с экспертными оценками, что позволяет учитывать как количественные, так и качественные параметры среды.

Теоретическая значимость модели заключается в преодолении традиционного противоречия между стандартизацией и гибкостью через введение концепции «адаптивных стандартов» – нормативных рамок, изменяющихся в зависимости от внешних условий. Такой подход развивает идеи, заложенные в работах Ali [9] и Gambal [11], но предлагает более системное решение проблемы управления в условиях неопределенности.

Особое теоретическое значение имеет разработанная в модели концепция «адаптивного цикла», которая описывает нелинейную динамику закупочных процессов. В отличие от традиционных циклических моделей (например, PDCA), адаптивный цикл предполагает возможность изменения самой логики процесса в зависимости от характеристик внешней среды, что принципиально расширяет возможности управления в условиях турбулентности.

Проведенный анализ существующих подходов к управлению непрямыми закупками выявил значительный разрыв между теоретическими моделями, представленными в научной литературе,

и практическими требованиями к адаптивности закупочных систем в условиях неопределенности. На основании критического анализа работ Климановой Т.В. [2], Корытцева М.А. [3] и Оборина М.С. [5] сформирована авторская концепция динамического управления, которая преодолевает ограничения традиционных статических моделей через введение адаптивного механизма регулирования.

Разработанная модель формализуется системой уравнений, где ключевым параметром выступает коэффициент адаптивности K_a , определяемый как:

$$K_a = \alpha^*(St/S0) + \beta^*(T0/Tt) + \gamma^*(C0/Ct)$$

где:

St – текущая стабильность поставок (доля выполненных в срок заказов);

$S0$ – базовый уровень стабильности;

Tt – текущее время цикла закупки;

$T0$ – базовое время цикла;

Ct – текущая стоимость закупки;

$C0$ – базовая стоимость;

α, β, γ – весовые коэффициенты ($\alpha + \beta + \gamma = 1$).

На начальном диагностическом этапе, продолжительностью от одного до двух месяцев, формируется фундамент для последующего управления. В этот период осуществляется расчет базовых показателей эффективности ($S0, T0, C0$), которые будут служить точкой отсчета для оценки адаптивности системы. Параллельно с этим методом экспертных оценок определяются весовые коэффициенты, отражающие приоритеты организации в соотношении стабильности поставок, временных и стоимостных параметров. Завершающим элементом этого этапа становится формирование матрицы критических значений коэффициента адаптивности K_a , которая будет использоваться для принятия управленческих решений.

После завершения диагностики модель переходит в фазу операционного управления, продолжающуюся от трех до шести месяцев. В рамках этого периода осуществляется еженедельный мониторинг текущего значения K_a , при этом особое внимание уделяется ситуациям, когда показатель опускается ниже критического уровня 0.85. В таких случаях система автоматически инициирует комплекс корректирующих мероприятий, включающих перераспределение закупочных потоков между поставщиками, активацию резервных каналов снабжения и пересмотр параметров проводимых тендеров. Этот механизм позволяет оперативно реагировать на изменения внешней среды без нарушения общей логики закупочного процесса.

На стратегическом уровне, реализуемом в ежеквартальном режиме, проводится углубленный анализ динамики K_a за прошедший период. Полученные данные служат основой для пересмотра весовых коэффициентов модели, что обеспечивает ее соответствие меняющимся приоритетам организации. Одновременно осуществляется оптимизация алгоритмов принятия решений, направленная на повышение точности и своевременности управляющих воздействий. Такая архитектура реализа-

ции позволяет сочетать оперативность реагирования с возможностью стратегического развития системы управления закупками.

Для оценки эффективности модели предложена система показателей, включающая:

$$\text{Индекс адаптивности } Ia = (\sum Ka)/n$$

Коэффициент экономической эффективности

$$Ee = (C0 - Ct)/C0$$

Показатель операционной гибкости

$$Fo = (T0 - Tt)/T0$$

Преимущество данной модели перед традиционными подходами заключается в ее способности количественно оценивать и оперативно реагировать на изменения внешней среды, сохраняя при этом прозрачность и контролируемость закупочных процессов. Математический аппарат модели позволяет интегрировать ее с существующими ERP-системами без значительных дополнительных инвестиций.

Особенностью предложенного подхода является его масштабируемость – модель одинаково применима как для крупных корпораций с централизованными закупками, так и для средних предприятий с децентрализованной структурой. Теоретическая значимость исследования заключается в разработке формализованного механизма управления адаптивностью, который может служить основой для дальнейших исследований в области управления цепями поставок в условиях неопределенности.

Обсуждение

Разработанная в ходе исследования адаптивная модель управления непрямыми закупками представляет собой значимый шаг вперед в теории и практике закупочной деятельности. Основным научный вклад работы заключается в преодолении традиционного противоречия между необходимостью стандартизации процессов и требованиями гибкости в условиях неопределенности. Предложенный коэффициент адаптивности K_a и трехуровневая система его мониторинга создают принципиально новый инструментарий для динамического управления закупками, что особенно актуально в современных условиях турбулентности рынков.

Полученные результаты демонстрируют как преемственность с классическими подходами, так и существенное развитие существующих концепций. В частности, сохраняя базовые принципы эффективного управления, заложенные в работах Климановой [2] и Корытцева [3], модель преодолевает их основной недостаток – статичность, что особенно ярко проявляется в условиях кризисных явлений. При этом удалось избежать крайностей, характерных для некоторых современных исследований, чрезмерно акцентирующих гибкость в ущерб управляемости процессов.

Особого внимания заслуживает выявленный в ходе исследования эффект «плато адаптивно-

сти», который ставит под сомнение распространенное представление о том, что увеличение гибкости системы всегда приводит к росту ее эффективности. Этот парадоксальный результат, вероятно, объясняется фундаментальными законами управления сложными системами и требует отдельного глубокого изучения. Он указывает на необходимость более тонкой настройки параметров адаптивности с учетом конкретных условий функционирования организации.

Следует отметить ряд ограничений, которые необходимо учитывать при практическом применении разработанной модели. В первую очередь, это требования к уровню цифровизации закупочных процессов и качеству исходных данных. Кроме того, модель пока не учитывает в полной мере отраслевую специфику и требует адаптации для различных секторов экономики. Эти ограничения, однако, не умаляют ценности полученных результатов, а скорее определяют направления для дальнейших исследований.

Перспективы развития представленного подхода видятся в нескольких направлениях. Наиболее важным представляется исследование возможностей интеграции методов искусственного интеллекта для прогнозирования оптимальных значений коэффициента адаптивности. Существенный научный и практический интерес представляет адаптация модели для управления мультивалютными закупками и изучение влияния организационной культуры на эффективность внедрения адаптивных систем. Особое внимание следует уделить разработке методик оценки и развития компетенций персонала для работы в условиях динамически изменяющихся процессов.

Проведенное исследование открывает новые возможности для совершенствования управления закупками в условиях неопределенности, предлагая сбалансированный подход, сочетающий научную строгость с практической применимостью. Дальнейшая работа в этом направлении может привести к созданию нового поколения систем управления закупками, способных эффективно функционировать в условиях высокой турбулентности внешней среды.

Заключение

Настоящее исследование позволило разработать принципиально новую концепцию адаптивного управления непрямыми закупками, преодолевающую ограничения традиционных подходов в условиях высокой неопределенности внешней среды. Центральным достижением стало создание теоретико-методологической основы для динамического балансирования между стандартизацией и гибкостью закупочных процессов, что открывает новые перспективы как для научных исследований, так и для практики управления снабжением.

Теоретическая значимость работы заключается в существенном расширении существующих представлений о природе организационной адаптив-

ности. Разработанные принципы динамического управления позволяют по-новому осмыслить взаимосвязь между стабильностью и гибкостью в закупочной деятельности, предлагая научно обоснованный подход к решению этого фундаментального противоречия. Особую ценность представляет концепция ситуационной регуляции, которая может найти применение не только в управлении закупками, но и в других областях организационного управления.

С практической точки зрения, исследование предоставляет действенный инструментарий для повышения устойчивости закупочных систем в условиях турбулентности. Разработанный коэффициент адаптивности K_a и связанная с ним система показателей позволяют организациям перейти от реактивного к проактивному управлению закупками, своевременно адаптируя свои стратегии к изменяющимся условиям. Трехуровневая схема реализации модели обеспечивает плавный переход от диагностики к операционному управлению и стратегическому развитию закупочной системы.

Важным научным результатом стало выявление феномена «плато адаптивности», который вносит существенные коррективы в общепринятые представления о взаимосвязи между гибкостью и эффективностью закупочных процессов. Этот парадоксальный эффект, требующий дальнейшего углубленного изучения, указывает на необходимость более тонкой настройки параметров адаптивности с учетом конкретных условий функционирования организации.

Перспективы практического применения разработанной модели связаны с ее потенциальной адаптацией для различных отраслей экономики и интеграцией с современными цифровыми платформами управления закупками. Дальнейшие исследования могли бы быть направлены на разработку отраслевых модификаций модели, создание алгоритмов автоматического прогнозирования коэффициента адаптивности, а также изучение влияния организационных факторов на эффективность внедрения адаптивных систем управления.

В целом, проведенное исследование демонстрирует возможность создания нового поколения систем управления закупками, способных эффективно функционировать в условиях высокой неопределенности. Полученные результаты имеют значительный потенциал для трансформации как корпоративной практики закупок, так и системы государственного снабжения, открывая путь к более устойчивым и адаптивным моделям управления цепями поставок.

Литература

1. Беленкова М.А. Цифровизация закупок: современные тенденции и проблемы // Вестник науки. – 2025. – № 1 (82), т. 2. – С. 684–693. – URL: <https://www.вестник-науки.pf/article/20689>
2. Климанова Т.В. Научно-практические подходы к оценке эффективности системы управления

- государственными закупками на федеральном уровне // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, № 10. – С. 4371–4382. – DOI: 10.18334/epp.13.10.118915
3. Корытцев М.А. Инновационные государственные закупки в России: проблемы институционального обеспечения // Вопросы регулирования экономики. – 2015. – Т. 6, № 4. – С. 162–169. – DOI: 10.17835/2078-5429.2015.6.4.162-169
 4. Музалёв С.В. Интеграция инструментов стратегического анализа в систему управления эффективностью бизнеса // Russian Journal of Management. – 2021. – № 1. – С. 211–215. – DOI: 10.29039/2409-6024-2021-9-1-211-215
 5. Оборин М. С., Пономарев А.А. Совершенствование модели управления системой государственных закупок в цифровой среде // Сервис в России и за рубежом. – 2021. – № 1. – С. 81–92. – DOI: 10.24412/1995-042X-2021-1-81-92
 6. Овсянникова Г. Л., Кийкова Е.В. Организационное моделирование процесса управления закупками для нужд университета // Университетское управление: практика и анализ. – 2012. – № 5. – С. 96–105. – URL: <http://elar.urfu.ru/handle/10995/26128>
 7. Покровская Л.Л. Аутсорсинг как инструмент управления изменениями в современной организации // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2013. – № 3. – С. 45–50. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/outsourcing-kak-instrument-upravleniya-izmeneniyami-v-sovremennoy-organizatsii>
 8. Фадеев А.М. Стратегирование повышения эффективности закупок в нефтегазовом комплексе: зарубежный опыт // Стратегирование: теория и практика. – 2023. – Т. 2, № 4. – С. 531–543. – DOI: 10.21603/2782-2435-2022-2-4-531-543
 9. Ali M., Smith J., Johnson L. Procurement Outsourcing Strategies and Organizational Agility: A Comparative Analysis of Pharmaceutical Companies in Brazil // Global Journal of Purchasing and Procurement Management. – 2024. – Vol. 3, Issue 1, No. 2. – P. 28–41.
 10. Chraïbi S., Sauvage T., Sbihi A., Cragg T. An Exploratory Model for Outsourcing-Purchasing Activities Based on a Comparative Study // Supply Chain Forum: An International Journal. – 2017. – Vol. 18, No. 3. – P. 138–149.
 11. Gambal M., Asatiani A., Kotlarsky J. Strategic Innovation Through Outsourcing: A Theoretical Review // The Journal of Strategic Information Systems. – 2022. – Vol. 31, Issue 2. – Article 101718. – URL: <https://arxiv.org/abs/2206.00982>
 12. Kaheh Z., Kazemzadeh R.B., Masehian E., Kashan A.H. A Mathematical Negotiation Mechanism for Distributed Procurement Problems and a Hybrid Algorithm for its Solution // arXiv preprint. – 2020. – arXiv:2006.13140.
 13. Krishankumar R., Ravichandran K.S., Murthy K.K. A Scientific Decision-Making Framework for Supplier Outsourcing Using Hesitant Fuzzy Information // Soft Computing. – 2018. – Vol. 22. – P. 7445–7461.
 14. Pereme F., Rose B., Goepp V., Radoux J.P. Toward an Integrative Organizational Framework for Outsourced R&D Efficiency // International Journal on Interactive Design and Manufacturing (IJDeM). – 2018. – Vol. 12. – P. 1515–1525.
 15. Sayed M., Hendry L.C., Zorzini Bell M. Sustainable Procurement: Comparing In-House and Outsourcing Implementation Modes // Production Planning & Control. – 2021. – Vol. 32, No. 2. – P. 145–168.

HYBRID MODEL OF MANAGEMENT IN INDIRECT PROCUREMENT

Firsov I.O.

Moscow International Academy

The article focuses on developing a methodology for hybrid management of indirect procurement in conditions of external environmental uncertainty. The study is based on a systematic analysis of contemporary scientific approaches, including methods of digital transformation, and adaptive supply chain management. The methodological framework combines qualitative analysis of literature sources with conceptual modeling of organizational processes. The research primarily develops a mechanism for situational adaptation of procurement strategies, founded on a dynamic balance between standardization and flexibility. A three-level implementation scheme is proposed, comprising diagnostic, operational, and strategic management loops. Of particular methodological significance is the developed adaptability coefficient K_a , which enables quantitative assessment of procurement process efficiency under changing conditions. The theoretical value of the study lies in overcoming the traditional contradiction between stability and flexibility in procurement systems. The practical significance of the work is determined by the potential application of the developed mechanism for improving corporate procurement management systems across various industry contexts. The proposed approach provides a foundation for further research in adaptive procurement management methodologies under uncertainty.

Keywords: Indirect procurement, hybrid management models, strategic sourcing, internal optimization, uncertainty management, digital procurement tools, supply chain resilience, adaptive strategies, operational efficiency.

References

1. Belenkova M.A. Digitalization of procurement: current trends and problems // Bulletin of science. – 2025. – No. 1 (82), Vol. 2. – Pp. 684–693. – URL: <https://www.vestnik-nauki.ru/article/20689>
2. Klimanova T.V. Scientific and practical approaches to assessing the effectiveness of the public procurement management system at the federal level // Economy, entrepreneurship and law. – 2023. – Vol. 13, No. 10. – Pp. 4371–4382. – DOI: 10.18334/epp.13.10.118915
3. Koryttsev M.A. Innovative public procurement in Russia: problems of institutional support // Issues of economic regulation. – 2015. – Vol. 6, No. 4. – P. 162–169. – DOI: 10.17835/2078-5429.2015.6.4.162-169
4. Muzalev S.V. Integration of strategic analysis tools into the business performance management system // Russian Journal of Management. – 2021. – No. 1. – P. 211–215. – DOI: 10.29039/2409-6024-2021-9-1-211-215
5. Oborin M.S., Ponomarev A.A. Improving the management model of the public procurement system in the digital environment // Service in Russia and Abroad. – 2021. – No. 1. – P. 81–92. – DOI: 10.24412/1995-042X-2021-1-81-92
6. Ovsyannikova G.L., Kiykova E.V. Organizational modeling of the procurement management process for the needs of the university // University management: practice and analysis. – 2012. – No. 5. – P. 96–105. – URL: <http://elar.urfu.ru/handle/10995/26128>
7. Pokrovskaya L.L. Outsourcing as a change management tool in a modern organization // Economy and business: theory

- and practice. – 2013. – No. 3. – P. 45–50. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/outsourcing-kak-instrument-upravleniya-izmeneniyami-v-sovremennoy-organizatsii>
8. Fadeev A.M. Strategizing to improve procurement efficiency in the oil and gas complex: foreign experience // *Strategizing: Theory and Practice*. – 2023. – Vol. 2, No. 4. – P. 531–543. – DOI: 10.21603/2782-2435-2022-2-4-531-543
 9. Ali M., Smith J., Johnson L. Procurement Outsourcing Strategies and Organizational Agility: A Comparative Analysis of Pharmaceutical Companies in Brazil // *Global Journal of Purchasing and Procurement Management*. – 2024. – Vol. 3, Issue 1, No. 2. – P. 28–41.
 10. Chraïbi S., Sauvage T., Sbihi A., Cragg T. An Exploratory Model for Outsourcing-Purchasing Activities Based on a Comparative Study // *Supply Chain Forum: An International Journal*. – 2017. – Vol. 18, No. 3. – P. 138–149.
 11. Gambal M., Asatiani A., Kotlarsky J. Strategic Innovation Through Outsourcing: A Theoretical Review // *The Journal of Strategic Information Systems*. – 2022. – Vol. 31, Issue 2. – Article 101718. – URL: <https://arxiv.org/abs/2206.00982>
 12. Kaheh Z., Kazemzadeh R.B., Masehian E., Kashan A.H. A Mathematical Negotiation Mechanism for Distributed Procurement Problems and a Hybrid Algorithm for its Solution // *arXiv preprint*. – 2020. – arXiv:2006.13140.
 13. Krishankumar R., Ravichandran K.S., Murthy K.K. A Scientific Decision-Making Framework for Supplier Outsourcing Using Hesitant Fuzzy Information // *Soft Computing*. – 2018. – Vol. 22. – P. 7445–7461.
 14. Pereme F., Rose B., Goepp V., Radoux J.P. Toward an Integrative Organizational Framework for Outsourced R&D Efficiency // *International Journal on Interactive Design and Manufacturing (IJDeM)*. – 2018. – Vol. 12. – P. 1515–1525.
 15. Sayed M., Hendry L.C., Zorzini Bell M. Sustainable Procurement: Comparing In-House and Outsourcing Implementation Modes // *Production Planning & Control*. – 2021. – Vol. 32, No. 2. – P. 145–168.

Фомичев Андрей Николаевич,

кандидат экономических наук, профессор, НОЧУ ВО
«Московский финансово-промышленный университет
«Синергия», Калужский филиал РАНХиГС
E-mail: an2005a1@yandex.ru

Пасько Владислав Владимирович,

аспирант, НОЧУ ВО «Московский финансово-промышленный
университет «Синергия»
E-mail: funghoul555@gmail.com

В статье анализируются проблемы управления строительным производством в России, включая недостаточную интеграцию процессов, устаревшие методы коммуникации и дефицит квалифицированных кадров. Исследуются ключевые недостатки, влияющие на эффективность реализации проектов и конкурентоспособность строительных компаний. На основе проведенного анализа формулируются рекомендации по оптимизации управления, включая внедрение современных методологий проектного управления и улучшение взаимодействия между участниками производственных процессов.

Цель статьи заключается в разработке комплексного подхода к решению существующих проблем, что будет способствовать устойчивому развитию строительной отрасли и укреплению её позиций на международном рынке.

Ключевые слова: Строительная отрасль в России, коммуникация, оптимизация, конкурентоспособность.

Введение

Российская строительная индустрия играет первостепенную роль в экономике страны, создавая инфраструктурные объекты и жилые здания, необходимые для стабильного развития общества. В то же время, в условиях обостряющейся конкуренции и повышенных требований к качеству и срокам реализации проектов, результативное руководство строительными процессами приобретает решающее значение для достижения успеха. Текущие трудности, такие как медленное применение методик проектного менеджмента, слабая согласованность между процессами, нехватка опытных специалистов и несовершенное законодательство, требуют всестороннего подхода к улучшению управления в строительной сфере.

Предметом рассмотрения данной статьи является анализ современной ситуации в области управления строительным производством в России и разработка предложений по его совершенствованию для повышения производительности и конкурентоспособности строительных организаций.

Для реализации этой цели необходимо выполнить следующие задачи:

1. Исследовать главные элементы управления строительным производством;
2. Провести анализ организационной структуры управления в строительстве;
3. Определить основные проблемы и недостатки системы управления в российской строительной отрасли;
4. Сформулировать рекомендации по оптимизации управления.

Основные аспекты управления строительным производством

[1] Организация строительного производства подразумевает согласование всех этапов возведения зданий и сооружений для оптимизации трудозатрат, сокращения сроков реализации и снижения издержек, уменьшения объема незавершенных объектов, гарантирования высокого уровня качества и достижения рентабельности. Ключевой целью управления в строительной сфере является налаживание эффективного взаимодействия между участниками производственных процессов для успешной реализации строительного проекта. В строительстве выделяют два основных вида управления: управление человеческими ресурсами и управление техникой. Руководители осуществляют надзор за деятельностью организаторов производства, которые, в свою очередь, координируют работу рабочих и испол-

зование технических средств, необходимых для выполнения строительных операций.

С точки зрения менеджмента, строительное производство характеризуется как система:

- Динамичная, поскольку в строительной отрасли постоянно происходят перемены, касающиеся как используемых материалов и конструкций, так и пространственного расположения рабочих.
- Вероятностная, так как сложно точно предсказать возможные изменения в течение рабочего дня на стройплощадке: возможны поломки оборудования, несоблюдение договоренностей со стороны поставщиков, перебои в работе транспорта, болезни сотрудников и другие непредвиденные обстоятельства.
- Открытая, благодаря взаимодействию с внешней средой. Внешняя среда обеспечивает строительную отрасль материалами, конструкциями, техникой, энергией, транспортом, кадрами, а также различными бытовыми и производственными услугами. В свою очередь, строительство предоставляет внешней среде построенные здания и сооружения. Степень открытости системы в строительстве значительно выше по сравнению с другими секторами экономики.
- Развивающаяся, поскольку в строительстве одновременно протекают процессы функционирования и развития: осуществляется строительство объектов, и в то же время строительные компании вынуждены увеличивать свою мощность, осваивать новые материалы, методы и технологии, адаптироваться к изменениям рынка и даже внешней среды, например, обеспечивая эффективное строительство в условиях вирусной пандемии.

[2] Организация строительных работ подвержена ряду закономерностей, среди которых выделяются целеполагание, достижение оптимальных показателей, возможность контроля, баланс между административным составом и рабочими, а также сбалансированное соотношение между производственными процессами и управлением. Ориентация управления на конкретную цель требует её чёткого определения, понятного изложения для всех участников и мотивации персонала к активному участию в её достижении. Данные цели могут быть классифицированы по различным параметрам, включая временной горизонт (долгосрочные, краткосрочные, оперативные), степень значимости (ключевые и вспомогательные), объект воздействия (глобальные и локальные), а также стадию достижения (итоговые и промежуточные).

Достижение оптимальности в управлении подразумевает нахождение баланса между результативностью деятельности и издержками, связанными с её осуществлением. Оптимальное управление строительным производством характеризуется способностью добиваться поставленных задач с наименьшими затратами ресурсов и времени. Несмотря на то, что абсолютная оптимальность труднодо-

стижима, стремление к ней является важным ориентиром в управлении строительными проектами.

В число ключевых принципов управления строительным производством необходимо включить принцип материальной заинтересованности строительной компании в росте технико-экономических показателей коллектива, квалифицированный подбор и расстановку кадров, научный подход к управлению, принцип приоритетного звена и концентрации усилий на наиболее важных этапах работы, а также контроль за исполнением поставленных задач.

Повышение технико-экономических показателей трудового коллектива достигается путём создания условий для экономической самостоятельности первичных подразделений строительномонтажной организации, включая бригады. Успешное выполнение задач по реализации оперативных планов, соблюдение установленных норм расхода ресурсов, увеличение производительности труда, эффективное использование строительной техники и транспорта, рациональное потребление энергоресурсов должно подкрепляться руководством с помощью мер морального и материального стимулирования.

В области управления строительными проектами ключевыми задачами являются: аккумулирование, систематизация, анализ и сохранение данных; разработка прогнозов; формирование планов; налаживание строительного процесса; обеспечение согласованности действий всех участников проекта; мониторинг хода работ для отслеживания соответствия фактического прогресса запланированному, а также регистрация полученных сведений.

Организационная структура управления строительством

Организационная структура управления строительством представляет собой систему разделения труда. Она охватывает как сотрудников, составляющих управленческий аппарат, так и технические инструменты управления. В горизонтальной плоскости структура состоит из подразделений, а в вертикальной – из уровней.

В управленческой структуре строительного производства взаимодействие может осуществляться по вертикали (между начальством и подчиненными) и по горизонтали (для координации между равноправными элементами). Вертикальные связи подразделяются на линейные (полное подчинение по всем вопросам, например: рабочий – бригадир – начальник объекта) и функциональные (подчинение по конкретным задачам, например: инженером-механикам, электрикам).

Управленческий аппарат строительной организации состоит из линейных руководителей и функциональных специалистов. Линейные руководители, такие как бригадиры, прорабы и начальники объектов, осуществляют общее руководство деятельностью организационной структуры. Функциональные специалисты обеспечивают поддержку управленческого процесса и выполняют вспомо-

гательные задачи, например, главные механики, главные энергетики и диспетчеры.

В строительной отрасли применяются разнообразные модели организации управления, включая линейную, линейно-штабную, функциональную и матричную структуры.

[3] Линейная структура управления в строительстве представляет собой вертикально интегрированную систему, в которой каждый руководитель напрямую контролирует и управляет подчинёнными ему сотрудниками. Отличительной чертой данной структуры является прямая передача информации от исполнителей к руководителю, который единолично принимает решения и координирует их работу, не опираясь на специализированные подразделения поддержки.

Ключевым преимуществом линейного управления в строительстве является строгое следование принципу единоначалия, обеспечение согласованности действий и возложение персональной ответственности за результаты работы подчинённых на руководителя. Вместе с тем, существенными недостатками данной модели являются высокие требования к компетентности руководителя в различных сферах деятельности и риск принятия неоптимальных решений из-за ограниченности его знаний.

Линейно-штабная структура управления используется на крупных строительных объектах, где управление осуществляется иерархической системой руководителей, дополненной штабом управления. В этом случае руководство строительством осуществляется группой работников штаба. Указания от работников штаба идут лишь в методическом плане, а окончательные решения должен утвердить руководитель стройки, который также несет ответственность за правильность принятых мер и возможные ошибки.

Таким образом, у руководителя лежит задача управления строительным производством, используя разработки штаба и специалистов, а также принимая во внимание противоречивые мнения и находя оптимальные решения.

Функциональный вид структуры управления подразумевает, что управление осуществляется через подчинённых руководителю функциональных подразделений, каждый из которых имеет право управлять своими исполнителями в рамках своих функций. Этот подход повышает оперативность управления, однако может привести к нарушению принципа единоначалия и затруднить принятие решений подчинённым, сталкивающимся с противоречивыми указаниями.

В строительной отрасли матричная модель управления предполагает двухуровневую систему:

Во-первых, это вертикальное руководство специализированными отделами, обеспечивающее выполнение каждым отделом узкопрофильной работы. Во-вторых, горизонтальное управление, ориентированное на налаживание связей между отделами для достижения общей цели посредством согласованной деятельности. В качестве примера

можно привести строительные штабы на крупных проектах, где руководитель штаба имеет оперативные полномочия, независимые от полномочий действующих организаций.

Матричные структуры управления наиболее действенны в узловом методе строительства, когда объект разбивается на узлы, каждым из которых управляет свое ответственное лицо. Такой подход способствует более эффективной работе специализированных подразделений и согласованному достижению общей цели.

Ключевые проблемы и недостатки системы управления в строительной отрасли России

Современная строительная индустрия России, являющаяся важной составляющей национальной экономики, находится в фазе активной трансформации. Несмотря на прогресс в цифровизации и применении передовых управленческих подходов, существует ряд сложностей, сдерживающих её дальнейший прогресс.

[4] Запаздывающее внедрение методологии проектного управления, по сравнению с передовым зарубежным опытом, является одной из ключевых проблем. Это объясняется историческими особенностями становления российской экономической системы, в результате чего значительное число организаций все еще осваивают и адаптируют современные подходы к управлению проектами. Данное отставание негативно влияет на эффективность использования ресурсов и снижает конкурентоспособность отрасли.

Также отмечается недостаточно эффективная интеграция процессов проектного управления в структуру компаний. Несмотря на наличие стандартов управления проектами, их взаимодействие с другими подразделениями и функциями организаций зачастую оставляет желать лучшего. Это ведет к снижению общей производительности и усложняет реализацию проектов.

Ограничительные меры и уход иностранных поставщиков программного обеспечения создали дополнительные трудности для строительных предприятий. Необходимость в замене импортных решений отечественными аналогами требует значительных инвестиций времени и ресурсов, что может временно негативно отразиться на эффективности процессов управления проектами.

Эффективное взаимодействие с заинтересованными сторонами и коммуникация также остаются актуальными задачами в управлении проектами. Недостаточное взаимодействие с заказчиками, субподрядчиками и инвесторами может привести к задержкам, разногласиям и увеличению финансовых затрат. Оптимизация каналов передачи информации и координации между заинтересованными лицами является важнейшим условием для повышения результативности управления проектами в строительной сфере.

Недостаток квалифицированных кадров, особенно в области проектного управления, представ-

ляет собой серьезную проблему. Дефицит опытных специалистов, обладающих теоретическими знаниями и практическими навыками, приводит к росту числа неудачных проектов и финансовым потерям. Для решения этой проблемы необходимо разработать и реализовать комплексные программы обучения и повышения квалификации, ориентированные на подготовку специалистов, способных эффективно решать задачи, стоящие перед отраслью.

Несовершенство законодательной базы, регулирующей деятельность строительной отрасли, создает дополнительные преграды для эффективного управления проектами. Действующие нормы и правила часто не учитывают современные тенденции в управлении проектами и создают административные барьеры, затрудняющие процесс реализации проектов. Требуется дальнейшее совершенствование нормативно-правового регулирования, направленное на упрощение процедур, повышение прозрачности и снижение коррупционных рисков.

Влияние уровня развития информационных технологий и их интеграция в бизнес-процессы компаний оказывают существенное влияние на эффективность управления строительными проектами. Несмотря на внедрение BIM-технологий и других цифровых решений, многие организации продолжают использовать устаревшие методы работы, что негативно сказывается на производительности и увеличивает риск ошибок. Стимулирование дальнейшего внедрения современных информационных технологий и обеспечение доступа к квалифицированной технической поддержке являются важными шагами для успешного перехода на новые системы.

Таким образом, несмотря на успехи в цифровой трансформации и внедрении принципов проектного управления, российская строительная отрасль сталкивается с рядом проблем, требующих комплексных решений. Устранение этих недостатков позволит повысить эффективность реализации строительных проектов, снизить риски и издержки, а также улучшить качество предоставляемых услуг, что, в свою очередь, будет способствовать укреплению позиций российской строительной отрасли на международном рынке и обеспечению устойчивого экономического роста.

Оптимизация управления для повышения эффективности и конкурентоспособности строительных компаний в условиях современного рынка

[5] В условиях обостряющейся конкуренции и возрастающих требований к качеству и оперативности реализации проектов, внедрение передовых подходов и технологий становится необходимостью. Ключевой стратегией повышения эффективности является активное внедрение методов проектного управления, включая разработку и применение современных методологий, таких как Agile и Lean,

обеспечивающих быструю адаптацию к меняющимся условиям и минимизацию потерь. Важно сформировать унифицированную проектную методологию, интегрированную в структуру организации, что позволит обеспечить единообразный подход к управлению проектами на всех уровнях.

Совершенствование коммуникаций и взаимодействия с заинтересованными сторонами также имеет первостепенное значение. Необходимо внедрить современные инструменты управления коммуникациями, такие как платформы для совместной работы и оперативного обмена информацией, что будет способствовать сокращению времени принятия решений, снижению вероятности конфликтов и улучшению общей координации между участниками проекта.

Для повышения квалификации персонала и подготовки специалистов в сфере управления проектами следует разработать комплексные образовательные программы, включающие как внутренние тренинги, так и сотрудничество с учебными заведениями. Инвестиции в обучение не только повысят качество выполняемых работ, но и сократят количество неудачных проектов.

Необходимость упрощения и адаптации нормативно-правовой базы к текущим условиям также играет значительную роль в оптимизации управления. Следует инициировать законодательные изменения, направленные на снижение административных барьеров и повышение прозрачности процессов, что позволит строительным организациям более оперативно и эффективно реализовывать проекты, минимизируя возможные риски.

Внедрение современных информационных технологий, таких как BIM (информационное моделирование зданий), является важным шагом на пути к повышению эффективности управления проектами, улучшая планирование, координацию и контроль за выполнением работ. Необходимо обеспечить доступ к квалифицированной технической поддержке и обучению для всех сотрудников, чтобы максимально реализовать потенциал цифровых решений.

Заключение

Оптимизация управления в строительной отрасли России требует комплексного подхода, включающего внедрение современных методов управления проектами, улучшение коммуникаций, развитие кадрового потенциала, совершенствование нормативной базы и интеграцию информационных технологий. Эти меры позволят повысить эффективность реализации проектов, сократить издержки и риски, а также укрепить позиции российской строительной отрасли на мировом рынке. Устойчивое развитие и конкурентоспособность строительных компаний станут реальностью только при условии активного внедрения инновационных решений и непрерывного совершенствования процессов.

Учитывая перемены в экономике и на рынке труда, важность адаптивности и способности быстро

реагировать становится критически важной. Строительные организации, способные успешно внедрить инновационные решения и оптимизировать свои рабочие процессы, смогут не только преодолеть существующие препятствия, но и занять ведущие позиции на мировом рынке. Следовательно, будущее российского строительства зависит от готовности меняться, стремления к улучшению и активного внедрения передовых методов управления проектами. Только объединив усилия всех заинтересованных сторон, можно существенно улучшить качество предоставляемых услуг и достичь устойчивого экономического развития.

Литература

1. Калошина, С.В. Основы организации и управления в строительстве: учебное пособие / С.В. Калошина, С.А. Сазонова, Д.Н. Сурсанов. – Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2022. – 192 с.
2. Основы управления строительным производством. URL: https://pstu.ru/files/file/CTF/sp/vopr_i_otv/razd14.html. (Дата обращения 04.04.2024);
3. Организация, планирование и управление строительным производством (в вопросах и ответах). Учеб. пособие / А.Н. Юзефович. – Пермь: Изд-во Перм. гос. техн. ун-та, 2007. – 304 с.
4. Развитие системы управления качеством и конкурентоспособностью строительной продукции. Текст научной статьи по специальности «Экономика и бизнес». Королева Н.В. 2023г;
5. Актуальные проблемы строительной отрасли и образования [Электронный ресурс]: сборник докладов V Национальной научной конференции (г. Москва, 16 декабря 2024 г.) / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет, управление научной политики. – Электрон. дан. и прогр. (40 Мб). –

Москва: Издательство МИСИ – МГСУ, 2025. – URL: <https://mgsu.ru/resources/izdatelskaya-deyatelnost/izdaniya/izdaniya-otkr-dostupa/> – Загл. с титул. экрана.

MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY OF RUSSIA

Fomichev A.N., Pasko V.V.

Moscow Financial and Industrial University «Synergy»

The article analyzes the problems of construction production management in Russia, including insufficient integration of processes, outdated communication methods and a shortage of qualified personnel. Key shortcomings that affect the efficiency of project implementation and the competitiveness of construction companies are examined. Based on the analysis, recommendations are formulated for optimizing management, including the introduction of modern project management methodologies and improving interaction between participants in production processes.

The purpose of the article is to develop a comprehensive approach to solving existing problems, which will contribute to the sustainable development of the construction industry and strengthening its position in the international market.

Keywords: Construction industry in Russia, communication, optimization, competitiveness.

References

1. Kaloshina, S.V. Fundamentals of Organization and Management in Construction: a textbook / S.V. Kaloshina, S.A. Sazonova, D.N. Sursanov. – Perm: Publishing House of Perm. National Research Polytechnic University, 2022. – 192 p.
2. Fundamentals of Construction Production Management. URL: https://pstu.ru/files/file/CTF/sp/vopr_i_otv/razd14.html. (Accessed 04.04.2024);
3. Organization, Planning and Management of Construction Production (in Questions and Answers). Textbook / A.N. Yuzefovich. – Perm: Publishing House of Perm. State Technical University, 2007. – 304 p.
4. Development of a Quality Management System and Competitiveness of Construction Products. Text of the scientific article on the specialty "Economics and Business". Koroleva N.V. 2023;
5. Actual problems of the construction industry and education [Electronic resource]: collection of reports of the V National Scientific Conference (Moscow, December 16, 2024) / Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, National Research Moscow State University of Civil Engineering, Science Policy Department. – Electronic data and programs (40 MB). – Moscow: Publishing House MISI–MGSU, 2025. – URL: <https://mgsu.ru/resources/izdatelskaya-deyatelnost/izdaniya/izdaniya-otkr-dostupa/> – Title with the title screen.

Особенности внедрения цифровых технологий повышения энергоэффективности и энергосбережения для жилых зданий Камчатского края

Хальзова Наталья Александровна,

кандидат экономических наук, доцент, Тихоокеанский государственный университет
E-mail: 003818@togudv.ru

Лунина Юлия Владимировна,

магистр, Дальневосточный институт (филиал) ФГБОУ ВО «Всероссийский государственный университет юстиции»
E-mail: lunina2110@mail.ru.

Кандилян Альберт Арменович,

студент, Тихоокеанский государственный университет
E-mail: 2020102684@togudv.ru

В статье авторы выявляют особенности внедрения цифровых технологий, на примере системы автоматического регулирования температуры, в малоэтажных домах Камчатского края. Изучены теоретические аспекты государственной политики в сфере топливно-энергетического комплекса – представлены особо значимые Федеральные и региональные нормативно-правовые акты. По результатам проведенного исследования разработана научно-практическая методика, позволяющая оптимизировать энергосбережение жилых зданий. Предложены практические рекомендации, направленные на выявление особенностей внедрения цифровых технологий для повышения энергоэффективности при снабжении потребителей Камчатского края в условиях экономических ограничений. Статья позволяет объективно оценить насколько оправдана установка системы автоматического регулирования температуры в малоэтажных домах и определить более подходящие меры энергосбережения. Тема важна как для жильцов и управляющих компаний, так и для государственных органов, занимающихся развитием энергосбережения и повышением энергоэффективности в жилищном секторе. Результаты исследования могут быть адаптированы и масштабированы на другие регионы с аналогичной экономической структурой и обеспеченностью ресурсами.

Ключевые слова: энергоэффективность, энергосбережение, жилищно-коммунальное хозяйство, системы автоматического регулирования температуры, жилые здания, Камчатский край.

Приоритеты и цели государственной политики в сфере топливно-энергетического комплекса разработаны и обоснованы пакетом нормативно-правовых актов закрепляющих механизм стратегического управления и эффективного использования энергетических ресурсов [1, 2, 3, 4, 5]. Основными из которых являются «Доктрина энергетической безопасности Российской Федерации» [1] и «Энергетической стратегии Российской Федерации на период до 2035 года» [2].

В государственной программе Российской Федерации «Развитие энергетики» определены приоритеты государственной энергетической политики. В контексте заявленной темы и проводимого исследования подчеркнём следующие:

- гарантированное обеспечение энергетической безопасности страны в целом и на уровне субъектов Российской Федерации, в особенности расположенных на геостратегических территориях;
- первоочередное удовлетворение внутреннего спроса на продукцию и услуги в сфере энергетики;
- развитие конкуренции в конкурентных видах деятельности топливно-энергетического комплекса на внутреннем рынке;
- рациональное природопользование и энергетическая эффективность [3].

Все субъекты Российской Федерации имеют утверждённые Программы по развитию энергоэффективности, энергетики и коммунального хозяйства. Камчатский край реализует государственную программу «Энергоэффективность, развитие энергетики и коммунального хозяйства, обеспечение жителей населенных пунктов Камчатского края коммунальными услугами». Достижение целей Программы требует решения следующих задач:

- 1) совершенствование системы управления энергетическими ресурсами и пропаганда энергосбережения;
- 2) реализация энергосберегающих мероприятий, рекомендованных к проведению в энергетических паспортах по результатам энергетических обследований;
- 3) установка коллективных и индивидуальных приборов учета на отпуск коммунальных ресурсов [4].

Жилищный фонд Камчатского края имеет признаки изношенности по причине низких темпов строительства новых жилых домов. В этой связи остается актуальным вопрос реализации региональной программы капитального ремонта общего имущества в многоквартирных домах в Камчатском крае

на 2014–2043 годы, разработанной в соответствии с требованиями статьи 168 Жилищного кодекса Российской Федерации, утвержденной постановлением Правительства Камчатского края от 12.02.2014 № 74-П (далее – региональная программа). В Камчатском крае 3351 многоквартирный дом общей площадью 8381,99 тыс. м², из них 2743 многоквартирных дома общей площадью 7260,31 тыс. м² включены в региональную программу [4].

Проведенное исследование посвящено разработке практических рекомендаций, направленных на повышение энергоэффективности при снабжении потребителей Камчатского края в условиях цифровизации и экономических ограничений. Авторами подготовлена научно-практическая методика, направленная на внедрения цифровых технологий позволяющих оптимизировать энергосбережение жилых зданий исследуемого региона.

С ростом тарифов на отопление и увеличением затрат на энергоресурсы проблема повышения энергоэффективности жилых зданий становится одной из ключевых в современной экономике жилищно-коммунального хозяйства, а обоснованная методика стратегического управления эффективным использованием энергетических ресурсов важнейшим фактором регионального развития.

Введение энергосберегающих цифровых технологий, таких как системы автоматического регулирования температуры (далее САРТ), активно продвигается как способ снижения расходов на отопление и сокращение теплопотерь. Однако эффективность таких систем напрямую зависит от характеристик здания, в частности, его этажности и площади.

Малозэтажные дома, имеющие сравнительно небольшую площадь и объем потребляемой тепловой энергии, сталкиваются с ограниченной выгодой от использования САРТ. Затраты на установку и обслуживание таких систем зачастую превышают возможную экономию, что делает их применение экономически нецелесообразным. При этом большинство малозэтажных домов не обеспечены эффективными альтернативными решениями для повышения энергоэффективности, что еще больше актуализирует необходимость анализа окупаемости таких технологий.

Настоящая статья позволяет объективно оценить насколько оправдана установка САРТ в малозэтажных домах и определить более подходящие меры энергосбережения. Этот вопрос важен не только для жильцов и управляющих компаний, но и для государственных органов, занимающихся развитием энергосбережения и повышением энергоэффективности в жилищном секторе.

Система автоматического регулирования температуры (САРТ) – это комплекс оборудования, предназначенный для управления подачей тепловой энергии в зависимости от температуры наружного воздуха. Цель системы – поддерживать комфортные условия в помещении при минимально необходимом расходе тепловой энергии, что позволяет снизить затраты на отопление.

Рассмотрим принцип работы САРТ.

1. Мониторинг температуры. Система оснащена датчиками, которые фиксируют температуру наружного воздуха и температуры теплоносителя в системе отопления. Один из датчиков обычно размещается на теневой стороне здания, чтобы учитывать изменения температуры окружающей среды.
2. Анализ данных. Контроллер получает данные с датчиков и вычисляет необходимую температуру теплоносителя для поддержания комфортного микроклимата в помещении. Учитываются заданные параметры, такие как время суток, день недели и текущая влажность.
3. Регулирование температуры. На основании данных контроллер управляет работой регулирующего клапана. Клапан смешивает теплоноситель из подающего и обратного трубопроводов, чтобы достичь требуемой температуры перед поступлением в радиаторы.
4. Управление циркуляцией. Система поддерживает равномерное распределение тепла по всему зданию, используя циркуляционные насосы с частотным регулированием нагрузки. В случае изменения внешних условий (например, резкого похолодания) САРТ мгновенно реагирует, увеличивая или уменьшая подачу тепла.
5. Автоматизация и мониторинг. Все процессы происходят автоматически, без необходимости вмешательства оператора.

В более современных системах предусмотрено удаленное управление и диагностика через компьютер или мобильное приложение.

Малозэтажные дома (1–5 этажей) имеют ряд особенностей, которые ограничивают эффект в денежном эквиваленте от установки САРТ:

1. Небольшая общая площадь отопительных помещений – ограничивает общий объем потребляемой тепловой энергии.
2. Значение нормируемого удельного расхода тепловой энергии (удельный расход тепловой энергии на отопление – часовая тепловая нагрузка на отопление многоквартирных домов (Гкал / час на 1 м²) на отопление пятиэтажных многоквартирных домов после 1999 года постройки выше, чем в многоэтажных, а это снижает объем тепла, требующего регулирования (Постановление Правительства РФ от 23.05.2006 № 306 таблица № 4 в приложении № 1) [5].
3. Меньшее поступление солнечной радиации через световые проемы (дополнительные поступления тепловой энергии), чем в многоэтажных домах, а это также снижает объем тепла, требующего регулирования.

Оценка и анализа потребления тепловой энергии и динамика экономии затрат в зависимости от этажности дома проведены на фактологическом материале потребления тепловой энергии в период 2019 г. по 2025 г., предоставленном ООО «ЕГУК ДВ» г. Петропавловск-Камчатский, (общество с ограниченной ответственностью

«Единая Городская Управляющая Компания ДВ» г. Петропавловск-Камчатский). На рисунке 1 представлен график потребления тепловой энергии в зависимости от этажности дома, Гкал.

Потребление тепловой энергии увеличивается с ростом этажности, так как увеличивается пло-

щадь отапливаемых помещений, но для многоэтажных домов после 1999 года постройки уменьшается удельный расход тепловой энергии на отопление. Для малоэтажных домов (2–5 этажей) удельный расход тепловой энергии на отопление более высокий.

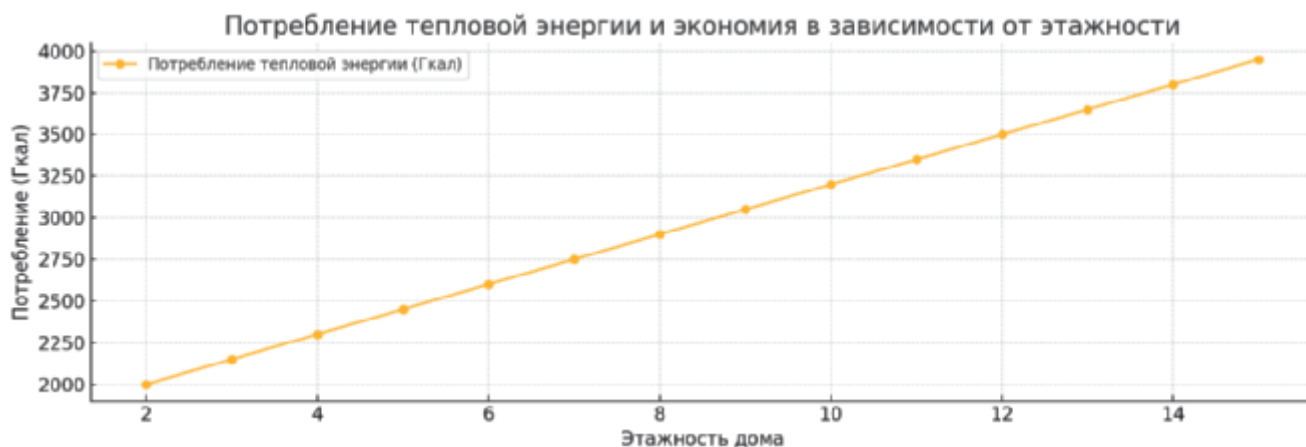


Рис. 1. Потребление тепловой энергии в зависимости от этажности дома

Источник: составлено авторами по данным предоставленным ООО «ЕГУК ДВ» г. Петропавловск-Камчатский

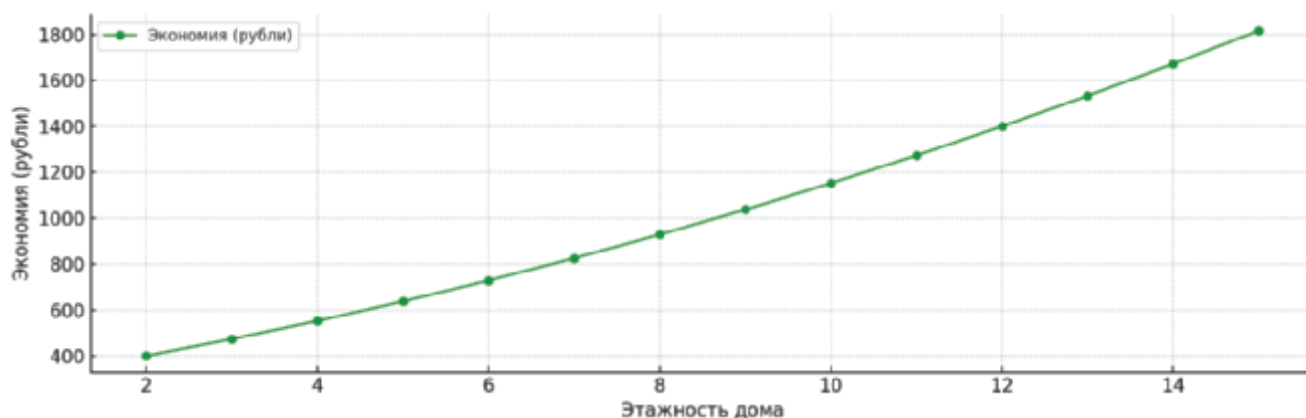


Рис. 2. Динамика экономии затрат тепловой энергии при установке САРТ в зависимости от этажности дома, руб.

Источник: составлено авторами по данным предоставленным ООО «ЕГУК ДВ» г. Петропавловск-Камчатский

Экономия затрат также зависит от этажности дома, на рисунке 2 представлена динамика экономии, руб.

Экономия возрастает вместе с увеличением этажности, так как уменьшается удельный расход тепловой энергии на отопление, что увеличивает выгоду от использования системы автоматического регулирования температуры (САРТ).

Исходя из данной информации, можно сделать вывод о том, что для малоэтажных домов экономия от применения САРТ остается на низком уровне из-за большего энергопотребления на 1 м² площади, в то время как для многоэтажных зданий выгода значительно возрастает, что делает САРТ более оправданным выбором.

Рассмотрим затраты на установку и эксплуатацию САРТ.

1. Затраты на установку:

Средняя стоимость оборудования составляет около 300 000 рублей.

Дополнительно потребуется 50 000–100 000 рублей на монтаж и наладку.

2. Ежегодное обслуживание:

Для САРТ необходимо регулярное техническое обслуживание, которое обходится в 100 000–120 000 рублей в год.

3. Экономия на отоплении:

В малоэтажных домах экономия составляет 15–20% от общего потребления тепловой энергии.

Например, при годовом потреблении тепла в 300 Гкал и стоимости 1 Гкал в 3800 рублей экономия составит 50 000–60 000 рублей в год.

4. Расчет окупаемости:

С учетом высокой стоимости установки и обслуживания срок окупаемости системы превышает 10 лет, что не соответствует сроку эксплуатации оборудования.

В таблице 1 представлен анализ экономической оценки эффективности от использования САРТ в жилых домах. Учитываются такие показатели как:

этажность жилого дома, объем потребления тепла, стоимость услуг и другие показатели.

Таблица 1. Чистая выгода от применения САПР, руб.

Этажность	Потребление тепла, Гкал	Стоимость отопления, тыс. руб.	Экономия, % от потребления	Экономия, тыс. руб.	Ежегодное обслуживание, руб.	Чистая выгода, тыс. руб.
2	2000	7600,0	20	1520,0	100,0	1420,0
5	2450	9310,0	25	2327,5	100,0	2227,5
7	2750	10450,0	27	2821,5	100,0	2721,5
10	3200	12160,0	30	3648,0	120,0	3528,0
15	3950	15010,0	35	5253,5	120,0	5133,5

Источник: составлено авторами с применением данных управленческого учета ООО «ЕГУК ДВ» г. Петропавловск-Камчатский

При принятии управленческого решения о внедрении цифровых технологий (на примере САПР) с целью повышения энергоэффективности и энергосбережения для жилых зданий, авторами апробирована и рекомендуется к применению следующая методика:

1. Потребление тепла (Гкал):

$$Q = Q_{base} + \Delta Q * (N - N_{min}) \quad (1)$$

где: Q – потребление тепла в Гкал,
 Q_{base} – базовое потребление для минимального дома (2000 Гкал),
 ΔQ – прирост потребления на каждый этаж (150 Гкал),
 N – этажность дома,
 N_{min} – минимальная этажность (2 этажа).

2. Стоимость отопления (руб):

$$C_{отоп} = Q * C_{Гкал} \quad (2)$$

где: $C_{отоп}$ – стоимость отопления,

Q – потребление тепла (Гкал),

$C_{Гкал}$ – стоимость 1 Гкал (3800 рублей).

Рассмотрим риски установки системы автоматического регулирования температуры (САРТ) на примере пятиэтажного жилого дома.

1. Экономическая неэффективность. Низкий объем потребления тепловой энергии в пятиэтажных домах ограничивает величину экономии. Даже при заявленных 20–25% экономии, выгода от системы может не оправдать расходы на её установку и обслуживание.

Долгий срок окупаемости в случае роста затрат на обслуживание: если стоимость обслуживания увеличится, срок окупаемости может значительно вырасти.

2. Высокие эксплуатационные расходы. Ежегодное техническое обслуживание системы САРТ требует значительных финансовых вложений (около 100 000 рублей), что особенно ощутимо для домов с небольшим числом жильцов.

Риски роста тарифов на обслуживание в будущем могут дополнительно увеличить нагрузку на жильцов.

3. Сложность настройки и эксплуатации. Для корректной работы САРТ требуется профессиональная настройка всех элементов: датчиков, регулирующих клапанов, контроллеров и насосов.

Ошибки при проектировании или монтаже могут привести к неправильной работе системы, перегреву или недогреву помещений.

4. Зависимость от надежности оборудования. Современные САРТ включают множество сложных элементов (контроллеры, датчики, регулирующие клапаны, циркуляционные насосы). Поломка хотя бы одного из них может привести к срыву работы системы.

Пятиэтажные дома с небольшими бюджетами могут столкнуться с проблемами финансирования ремонта или замены оборудования.

5. Ограниченная масштабируемость. Для пятиэтажного дома с небольшой площадью отапливаемых помещений эффективность системы ограничена. Даже в случае успешного внедрения масштабы экономии будут меньше, чем в многоэтажных зданиях.

6. Климатические риски. САРТ наиболее эффективна в регионах с резкими перепадами температуры. В умеренных климатических зонах, где изменения температуры происходят постепенно, экономический эффект может быть минимальным.

В случае ошибок при настройке система может не учитывать локальные климатические особенности (например, ветер, влажность).

7. Негативное отношение жильцов. Если после установки системы не будет достигнута обещанная экономия, жильцы могут быть недовольны ростом затрат на обслуживание.

Частые поломки или недостаточная отдача от системы могут привести к конфликтам с управляющей компанией.

8. Риски из-за изношенных инженерных сетей. В пятиэтажных домах с изношенными инженерными сетями установка САРТ может быть неэффективной, так как такие сети не всегда способны обеспечить равномерное распределение тепла. Необходимость модернизации сетей повышает общие затраты на внедрение. Рассмотрим альтернативы для повышения энергоэффективности малоэтажных домов.

Установка системы автоматического регулирования температуры (САРТ) в малоэтажных домах часто оказывается экономически нецелесообразной. Вместо этого можно рассмотреть более доступные и эффективные методы энергосбережения, которые обеспечат снижение затрат на отопление без значительных первоначальных вложений.

1. Утепление фасадов, крыш и подвалов.

Описание: Утепление внешних конструкций дома (фасады, крыши, подвалы) позволяет сократить теплопотери и улучшить теплоизоляцию.

Преимущества:

Постоянное снижение потребления тепловой энергии.

Увеличение срока службы здания за счет защиты от перепадов температуры.

Отсутствие необходимости в сложной настройке или обслуживании.

Пример: Утепление фасада может снизить теплопотери на 15–20%, что сопоставимо с эффектом от САРТ.

2. Модернизация системы отопления.

Описание: Обновление существующей системы отопления для повышения её эффективности.

Меры:

Замена старых радиаторов на энергоэффективные модели.

Установка терморегуляторов на каждом радиаторе для индивидуального управления температурой.

Утепление трубопроводов и замена изношенных участков.

Преимущества:

Снижение теплопотерь внутри системы.

Возможность гибкой настройки температуры в каждой комнате.

Пример: Установка терморегуляторов позволяет сократить потребление тепла на 10–15%.

3. Установка индивидуальных приборов учета тепловой энергии.

Описание: Индивидуальные счетчики тепла позволяют жильцам платить за фактически потребленное тепло, а не за нормативное.

Преимущества:

Мотивирует жильцов экономить тепло, снижая избыточное потребление.

Позволяет справедливо распределять затраты между жильцами.

Пример: В домах с индивидуальными счетчиками потребление тепловой энергии снижается на 20–30% за счет более рационального использования.

4. Использование теплоизоляционных окон и дверей.

Описание: Установка современных окон с теплоизоляционным стеклом и герметичных дверей для снижения потерь тепла через оконные и дверные проемы.

Преимущества:

Уменьшение теплопотерь на 10–15%.

Повышение комфорта за счет устранения сквозняков.

Пример: Замена окон в пятиэтажном доме позволяет экономить до 100 000 рублей ежегодно на отоплении.

5. Реконструкция системы вентиляции.

Описание: Внедрение вентиляционных систем с рекуперацией тепла, которые возвращают часть тепла из вытяжного воздуха обратно в здание.

Преимущества:

Снижение теплопотерь через вентиляцию.

Улучшение качества воздуха в помещении.

Пример: Рекуперация тепла может снизить энергопотребление на отопление до 10%.

6. Оптимизация работы котельной или центрального отопления.

Описание: Снижение тепловых потерь и повышение эффективности работы котельной.

Меры:

Регулярное обслуживание котлов и теплообменников.

Установка погодозависимой автоматики на котельной или центральной системе.

Преимущества:

Повышение эффективности на уровне всего здания.

Возможность автоматической регулировки без значительных затрат.

На основании вышесказанного авторы делают следующий вывод: установка системы автоматического регулирования температуры (САРТ) – это современное решение для снижения расходов на отопление и повышения энергоэффективности зданий. Однако экономическая целесообразность её внедрения напрямую зависит от характеристик дома, таких как этажность и удельный расход тепловой энергии на отопление.

Анализ показал, что для малоэтажных домов (1–5 этажей) использование САРТ не оправдывает затрат на её установку и обслуживание. Высокий удельный расход тепловой энергии на отопление и наименьший объем поступления солнечной радиации во внутренние помещения не позволяют достичь значительных финансовых выгод, а срок окупаемости системы становится неоправданно долгим. В то же время, альтернативные меры, такие как утепление фасадов, модернизация отопительных систем и установка приборов учета, оказываются более эффективными и доступными.

Для средне- и многоэтажных зданий (6 этажей и выше) САРТ демонстрирует высокую экономическую эффективность, быстро окупается и обеспечивает значительное снижение затрат на отопление. Это делает её приоритетным выбором для таких объектов, особенно в регионах с суровыми климатическими условиями.

Таким образом, при выборе методов энергосбережения важно учитывать индивидуальные особенности каждого здания, проводить предварительные расчеты и анализ окупаемости. Такой подход позволит максимально эффективно использовать ресурсы и добиться ощутимой экономии на отоплении.

Литература

1. Указ Президента РФ от 13.05.2019 N 216 «Об утверждении Доктрины энергетической безопасности Российской Федерации». Справочно-правовая система КонсультантПЛЮС.
2. Распоряжение Правительства РФ от 09.06.2020 N 1523-р (ред. от 15.02.2025) «Об утверждении Энергетической стратегии Российской Федерации на период до 2035 года». Справочно-правовая система КонсультантПЛЮС.
3. Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 № 321 (ред. от 27.02.2025) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие энергетики». Справочно-правовая система КонсультантПЛЮС.

4. Постановление Правительства Камчатского края от 23.01.2024 № 17-П «Об утверждении государственной программы Камчатского края «Энергоэффективность, развитие энергетики и коммунального хозяйства, обеспечение жителей населенных пунктов Камчатского края коммунальными услугами». Справочно-правовая система КонсультантПЛЮС.
5. Постановление Правительства РФ от 23.05.2006 № 306 (ред. от 27.10.2023) «Об утверждении Правил установления и определения нормативов потребления коммунальных услуг и нормативов потребления коммунальных ресурсов, потребляемых при использовании и содержании общего имущества в многоквартирном доме». Справочно-правовая система КонсультантПЛЮС.
6. Ручкина, Г.Ф. Энергоснабжение и энергоэффективность: актуальные проблемы правового регулирования: монография / Г.Ф. Ручкина, М.В. Демченко, А.В. Барков [и др.]. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 201 с. – (Научная мысль). – DOI 10.12737/1087986. – ISBN 978-5-16-016216-4. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1862071> (дата обращения: 10.03.2025).
7. Полетаев, И.Ю. Эффективное использование энергетических ресурсов в региональном экономическом развитии (вопросы теории и практики управления в регионах России): монография / И.Ю. Полетаев. – Москва: Издательство «Научный консультант», 2023. – 130 с. – ISBN 978-5-907692-19-0. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2178993> (дата обращения: 19.03.2025).

FEATURES OF INTRODUCING DIGITAL TECHNOLOGIES IMPROVE ENERGY EFFICIENCY AND ENERGY SAVING TO RESIDENTIAL BUILDINGS KAMCHATKA KRAI

Khalzova N.A., Lunina J.V., Kandilyan A.A.

Pacific National University, Far Eastern Institute (branch) of All-Russian State University of Justice

In the article the authors identify the features of the introduction of digital technologies using the example of an automatic temperature

control system installation in low-rise buildings in the Kamchatka Krai. Theoretical aspects of state policy in the field of the fuel and energy complex were studied. Significant federal and regional regulatory legal acts were presented as well. Based on the results of the study, a scientific and practical methodology has been developed that allows optimizing the energy saving in residential buildings. Practical recommendations were proposed aimed at identifying the features of the introduction of digital technologies to increase energy efficiency in supplying consumers of the Kamchatka Krai in conditions of economic restrictions. The article allows assessing objectively how much the installation of an automatic temperature control system in low-rise buildings is justified as well as determining more suitable energy saving measures. The study theme is important not only for residents and management companies but also for government agencies involved in the development of energy conservation and improving energy efficiency in the housing sector. The results of the study can be adapted and scaled to other regions with a similar economic structure and resource endowment..

Keywords: energy efficiency, energy saving, housing and communal services, automatic temperature control systems, residential buildings, Kamchatka Krai.

References

1. Decree of the President of the Russian Federation of 13.05.2019 № 216 «On approval of the Energy Security Doctrine of the Russian Federation».
2. Order of the Government of the Russian Federation of 09.06.2020 № 1523-r (as amended on 15.02.2025) «On approval of the Energy Strategy of the Russian Federation for the period up to 2035».
3. Decree of the Government of the Russian Federation of April 15, 2014 № 321 (as amended on 27.02.2025) «On approval of the state program of the Russian Federation «Energy Development».
4. Decree of the Government of the Kamchatka Territory of 23.01.2024 № 17-P «On approval of the state program of the Kamchatka Krai «Energy efficiency, development of energy and utilities, provision of utilities to residents of settlements of the Kamchatka Krai ».
5. Decree of the Government of the Russian Federation of 23.05.2006 № 306 (ed. 27.10.2023) «On approval of the Rules for establishing and determining standards for the consumption of utilities and standards for the consumption of utilities consumed when using and maintaining common property in an apartment building».
6. Ruchkina, G.F. Energy supply and energy efficiency: current problems of legal regulation: monograph/G.F. Ruchkina, M.V. Demchenko, A.V. Barkov [et al.]. – Moscow: INFRA-M, 2022. – 201 s.
7. Poletaev, I. Yu. Effective use of energy resources in regional economic development (issues of theory and practice of management in the regions of Russia): monograph/I. Yu. Poletaev. – Moscow: Scientific Consultant Publishing House, 2023. – 130 s.

Организационно-управленческие аспекты развития детско-юношеского футбола в регионах: сравнительный анализ и оценка эффективности

Шатунов Александр Анатольевич,

аспирант, Российский новый университет

E-mail: sshatc03@gmail.com

В статье представлены результаты исследования региональных моделей управления детско-юношеским футболом в России. Авторами разработана типология моделей, включающая централизованную, кластерную, сетевую и смешанную формы организации управленческой деятельности. Проведен сравнительный анализ организационных структур и финансово-экономических механизмов обеспечения детско-юношеского футбола в различных регионах страны. На основе комплекса критериев составлен рейтинг регионов по эффективности организационно-управленческой деятельности в данной сфере. Выявлены ключевые факторы, влияющие на результативность региональных систем подготовки юных футболистов, и определены существующие диспропорции в развитии детско-юношеского футбола на территории России. Особое внимание уделено анализу лучших практик организации и управления, которые могут быть рекомендованы для внедрения в других регионах. Предложены направления совершенствования организационно-управленческих механизмов, включая развитие государственно-частного партнерства, создание региональных центров развития футбола и внедрение многоканального финансирования. Результаты исследования имеют практическую значимость для региональных органов управления физической культурой и спортом, федераций футбола и спортивных школ.

Ключевые слова: детско-юношеский футбол, региональные модели управления, организационные структуры, финансово-экономические механизмы, эффективность управления, спортивные школы, подготовка футболистов, государственно-частное партнерство.

Введение

Развитие детско-юношеского футбола в регионах России характеризуется неравномерностью и требует совершенствования организационно-управленческих подходов. Актуальность данной проблематики связана с необходимостью оптимизации системы подготовки спортивного резерва в условиях ограниченности ресурсов. На региональном уровне наблюдаются сложности в координации деятельности спортивных школ, федераций и клубов, а также в эффективном использовании имеющейся инфраструктуры. Целью исследования является сравнительный анализ региональных моделей управления детско-юношеским футболом и разработка методики оценки их эффективности. Задачи включают выявление типологии этих моделей, анализ их особенностей и формирование рекомендаций по совершенствованию. Научная новизна работы состоит в комплексном подходе к изучению данной проблемы и создании инструментария для оценки эффективности региональных систем.

Обзор литературы

Теоретические основы управления детско-юношеским спортом базируются на работах отечественных и зарубежных исследователей, рассматривающих особенности спортивного менеджмента применительно к подготовке юных спортсменов. Значительный вклад в развитие данного направления внесли труды, посвященные системному подходу к организации спортивной подготовки и управлению спортивными организациями. Нормативно-правовая база организации детско-юношеского футбола в России представлена Федеральным законом «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» [1], а также рядом подзаконных актов, включая приказы Министерства спорта РФ «Об утверждении федерального стандарта спортивной подготовки по виду спорта футбол». [2] Современные концепции спортивного менеджмента в сфере детско-юношеского футбола развиваются в направлении интеграции бизнес-подходов и социальной ориентированности, что отражается в формировании новых организационных моделей и механизмов финансирования. Зарубежный опыт организации и управления детско-юношеским футболом демонстрирует разнообразие подходов: от централизованных систем подготовки в Германии и Франции до децентрализованных моделей в США и Англии, где значительную роль играют частные академии и школьный спорт. [4, С. 144–151.]

Методология исследования базируется на сравнительном анализе региональных систем управления детско-юношеским футболом с применением системного подхода. Для оценки эффективности управления разработаны критерии, сгруппированные по четырем направлениям: организационно-структурные, финансово-экономические, кадровые и результативные. Каждый критерий включает измеримые показатели, позволяющие проводить количественные сопоставления различных моделей. Эмпирические данные собирались путем анализа документации региональных федераций и спортивных школ, проведения экспертных интервью с руководителями и анкетирования тренеров. В исследовании использовались также статистические материалы Министерства спорта РФ и Российского футбольного союза.

Результаты

Проведенное исследование позволило разработать типологию региональных моделей управления детско-юношеским футболом, которая включает четыре основных типа: централизованную, кластерную, сетевую и смешанную. Централизованная модель характеризуется доминирующей ролью региональной федерации футбола и наличием единого центра принятия решений, что обеспечивает системность в реализации программ развития, но нередко приводит к бюрократизации процессов управления. Кластерная модель предполагает формирование территориальных объединений, включающих спортивные школы, клубы и образовательные учреждения, что способствует более эффективному использованию имеющихся ресурсов. Сетевая модель основана на горизонтальных связях между относительно автономными субъектами и демонстрирует высокую адаптивность к изменяющимся условиям. Смешанная модель объединяет элементы различных подходов и является наиболее распространенной в российских регионах. Выбор конкретной модели во многом определяется экономическим потенциалом региона и сложившимися традициями развития футбола. [6, С. 78–92.]

Сравнительный анализ организационных структур в различных регионах выявил существенные различия в распределении полномочий между субъектами управления детско-юношеским футболом. В регионах с централизованной моделью наблюдается высокая степень вертикальной интеграции и четкая иерархия подчинения, что позволяет обеспечить единство требований к организации тренировочного процесса и проведению соревнований. Регионы с сетевой моделью демонстрируют более гибкие организационные структуры, основанные на проектном подходе и партнерских отношениях. [5] Такие структуры способствуют развитию инициативы на местах и привлечению дополнительных ресурсов. Интересно отметить, что наиболее эффективными оказываются не чистые типы

организационных структур, а их гибридные формы, адаптированные к конкретным региональным условиям. Они обеспечивают оптимальный баланс между централизацией стратегических решений и автономией оперативного управления.

Исследование финансово-экономических механизмов обеспечения детско-юношеского футбола показало значительное разнообразие подходов к решению данной проблемы. В большинстве регионов основным источником финансирования остаются бюджетные средства, выделяемые в рамках государственного задания спортивным школам. Однако наблюдается тенденция к диверсификации источников финансирования за счет привлечения средств частных спонсоров, профессиональных футбольных клубов и родительских взносов. Анализ показал, что наиболее устойчивыми являются модели с многоканальным финансированием, где доля бюджетных средств составляет не более 60–70%. В таких регионах удается не только обеспечить базовую подготовку юных футболистов, но и создать условия для реализации дополнительных программ развития, включая участие в соревнованиях, организацию тренировочных сборов и улучшение материально-технической базы.

Рейтинг регионов по эффективности организационно-управленческой деятельности в сфере детско-юношеского футбола возглавляют Волгоградская, Белгородская и Воронежская области. Эти регионы демонстрируют высокие показатели как по организационно-структурным, так и по результативным критериям. Примечательно, что в рейтинге детско-юношеских школ, составленном Союзом Федераций футбола «Центр» в 2023 году, лидирующие позиции занимают школы именно из этих регионов. В топ-5 лучших школ вошли: «Академия „Ротор“» (Волгоград), «Академия футбола» (Тамбов), «Футбольная Академия „Авангард“» (Курск), «ЦПЮФ-Академия „Арсенал“» (Тула) и «ЮФЛ „Калуга“». [7] Средние позиции в рейтинге занимают регионы со смешанной моделью управления, а замыкают список регионы с преобладанием централизованной модели при отсутствии диверсифицированных источников финансирования.

Анализ динамики рейтинговых показателей за последние годы свидетельствует о наличии определенной нестабильности в развитии детско-юношеского футбола даже в относительно успешных регионах. Так, например, липецкий «Металлург» (ОК СШОР «Металлург»), занимавший в 2022 году пятое место в рейтинге школ, опустился на шестую позицию в 2023 году. При этом в рейтинге регионов Липецкая область стабильно занимает девятое место, что говорит о системных проблемах в организации детско-юношеского футбола в данном субъекте федерации. Подобные колебания наблюдаются и в других регионах, что указывает на необходимость более глубокого анализа факторов, влияющих на устойчивость региональных систем подготовки юных футболистов.

Полученные результаты позволяют сформулировать ряд рекомендаций по совершенствованию региональных моделей управления детско-юношеским футболом. В частности, представляется целесообразным развитие межрегионального сотрудничества в области подготовки тренерских кадров и проведения соревнований, внедрение единых стандартов оценки эффективности деятельности спортивных школ, а также создание региональных центров развития футбола, объединяющих методическую, тренировочную и соревновательную деятельность. Особое внимание следует уделить разработке механизмов государственно-частного партнерства при строительстве и эксплуатации спортивных объектов, что позволит снизить нагрузку на бюджеты регионов и повысить эффективность использования имеющейся инфраструктуры.

Обсуждение

Анализ полученных результатов позволяет выделить ключевые факторы, влияющие на эффективность региональных систем управления детско-юношеским футболом. К внешним факторам относятся социально-экономическое положение региона, демографическая ситуация и уровень развития спортивной инфраструктуры. Внутренние факторы включают качество стратегического планирования, профессионализм управленческих кадров и степень интеграции различных субъектов футбольной отрасли. Особого внимания заслуживает фактор межведомственного взаимодействия, который часто становится критическим для успешной реализации программ развития детско-юношеского футбола. Как справедливо отмечает А.М. Байменов, эффективность управления во многом определяется способностью системы к адаптации и гибкому реагированию на изменения внешней среды. [3, С. 26–32.] Данное положение в полной мере относится и к управлению в сфере детско-юношеского спорта.

Региональные диспропорции в развитии детско-юношеского футбола проявляются в неравномерном распределении материально-технических ресурсов, квалифицированных тренерских кадров и возможностей для участия в соревнованиях. Исследование показало, что в большинстве регионов наблюдается концентрация ресурсов в административных центрах при недостаточном развитии футбольной инфраструктуры в малых городах и сельской местности. Такая ситуация приводит к ограничению доступности занятий футболом для значительной части детей и подростков. Другой аспект диспропорций связан с различиями в подходах к финансированию детско-юношеского футбола. В некоторых регионах преобладает проектное финансирование, ориентированное на достижение краткосрочных результатов, что не способствует устойчивому развитию системы подготовки юных футболистов.

Изучение региональных моделей позволило выявить лучшие практики организации и управления детско-юношеским футболом. К ним относятся:

создание единой информационной системы мониторинга спортивной подготовки; формирование региональных центров развития футбола, объединяющих методическую, тренировочную и соревновательную деятельность; внедрение механизмов государственно-частного партнерства при строительстве и эксплуатации спортивных объектов; разработка и реализация программ повышения квалификации тренерских кадров с участием ведущих специалистов. Заслуживает внимания опыт регионов, где созданы координационные советы по развитию футбола, включающие представителей региональных органов власти, федераций футбола, образовательных учреждений и бизнес-сообщества. Такие структуры обеспечивают согласованность действий различных субъектов и повышают эффективность использования ресурсов.

Основные направления совершенствования организационно-управленческих механизмов в сфере детско-юношеского футбола включают: переход от преимущественно административных методов управления к программно-целевым; развитие горизонтальных связей между спортивными школами, общеобразовательными учреждениями и профессиональными клубами; внедрение современных информационных технологий в процессы управления и мониторинга; диверсификацию источников финансирования. Особое значение имеет формирование системы стимулов для привлечения квалифицированных тренерских кадров к работе с детьми и подростками. Необходимо также совершенствование нормативно-правовой базы, регулирующей деятельность организаций, осуществляющих спортивную подготовку юных футболистов. Реализация указанных направлений требует комплексного подхода и учета региональной специфики, что позволит создать эффективные системы управления детско-юношеским футболом, адаптированные к конкретным условиям.

Заключение

Исследование региональных моделей управления детско-юношеским футболом выявило, что наиболее эффективны смешанные модели, сочетающие централизацию стратегических решений с автономией оперативного управления и обеспечивающие многоканальное финансирование. Практические рекомендации включают создание региональных центров развития футбола, внедрение механизмов государственно-частного партнерства, совершенствование подготовки тренеров и развитие межрегионального сотрудничества. Ограничения исследования связаны с неравномерной представленностью регионов в выборке и недостаточным анализом социокультурных факторов. Дальнейшие исследования могут быть направлены на изучение интеграции спортивных школ в систему региональной подготовки, анализ долгосрочных эффектов различных моделей управления и разработку методологии оценки социально-экономической эффективности инвестиций в детско-юношеский футбол.

Литература

1. Федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ (ред. от 26.12.2024) «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2007. – № 50. – Ст. 6242.
2. Приказ Министерства спорта РФ от 25.10.2019 № 880 «Об утверждении федерального стандарта спортивной подготовки по виду спорта футбол» // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://www.pravo.gov.ru>
3. Байменов А. М. О некоторых факторах эффективности государственного управления // Государственная служба. – 2020. – Т. 22. – № 1 (123). – С. 26–32.
4. Евстафьев Э.Н. Современные особенности и проблемы школьного спорта в США // Наука и спорт: современные тенденции. – 2023. – Т. 11. – № 4. – С. 144–151.
5. Кириллова Е.А. Методологические основы формирования и развития региональных инновационных экосистем: автореф. дисс. на соиск. научн. степени д-ра. экон. наук: спец. 5.2. 3–Региональная и отраслевая экономика (7. Экономика инноваций) // Кириллова ЕА–М. – 2023.
6. Летютин Д. и др. Экономический потенциал футбольной индустрии в России // Электронная наука. – 2023. – Т. 4. – № 1. – С. 78–92.
7. Юношеский футбол Липецкой области сдаёт позиции // Чемпионат48 [Электронный ресурс]. URL: <https://championat48.ru/2023/12/17/yunosheskij-futbol-lipeckoj-oblasti-sdayot-poziczii> (дата обращения: 11.04.2025).

ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF YOUTH FOOTBALL IN THE REGIONS: COMPARATIVE ANALYSIS AND EVALUATION OF EFFECTIVENESS

Shatunov A.A.

Russian New University

The article presents the results of a study of regional management models of youth football in Russia. The authors have developed

a typology of models that includes centralized, cluster, network, and mixed forms of management organization. A comparative analysis of organizational structures and financial and economic mechanisms for providing youth football in various regions of the country has been carried out. Based on a set of criteria, a rating of regions on the effectiveness of organizational and managerial activities in this area has been compiled. The key factors influencing the effectiveness of regional training systems for young football players have been identified, and the existing imbalances in the development of youth football in Russia have been identified. Special attention is paid to the analysis of the best practices of organization and management, which can be recommended for implementation in other regions. The directions of improving organizational and managerial mechanisms are proposed, including the development of public-private partnerships, the creation of regional football development centers and the introduction of multi-channel financing. The results of the study have practical significance for regional governing bodies of physical culture and sports, football federations and sports schools.

Keywords: youth football, regional management models, organizational structures, financial and economic mechanisms, management efficiency, sports schools, football players training, public-private partnership.

References

1. Federal Law of 04.12.2007 No. 329-FZ (as amended on 26.12.2024) "On Physical Culture and Sports in the Russian Federation" // Collected Legislation of the Russian Federation. – 2007. – No. 50. – Art. 6242.
2. Order of the Ministry of Sports of the Russian Federation of 25.10.2019 No. 880 "On approval of the federal standard of sports training in the sport of football" // Official Internet portal of legal information. – URL: <http://www.pravo.gov.ru>
3. Baimenov A.M. On some factors of public administration efficiency // Public Service. – 2020. – Vol. 22. – No. 1 (123). – P. 26–32.
4. Evstafiev E.N. Modern Features and Problems of School Sports in the USA // Science and Sport: Modern Trends. – 2023. – Vol. 11. – No. 4. – P. 144–151.
5. Kirillova E.A. Methodological Foundations of Formation and Development of Regional Innovation Ecosystems: Abstract of Dissertation for the Candidate of Scientific Degree of Doctor of Economics: Spec. 5.2. 3-Regional and Sectoral Economics (7. Economics of Innovations) // Kirillova E.A. – M. – 2023.
6. Letyutin D. et al. Economic Potential of the Football Industry in Russia // Electronic Science. – 2023. – Vol. 4. – No. 1. – P. 78–92.
7. Youth Football in the Lipetsk Region is Losing Ground // Championship48 [Electronic Resource]. URL: <https://championat48.ru/2023/12/17/yunosheskij-futbol-lipeckoj-oblasti-sdayot-poziczii> (date of access: 11.04.2025).

Фомичев Андрей Николаевич,

кандидат экономических наук, профессор, НОЧУ ВО
«Московский финансово-промышленный университет
«Синергия», Калужский филиал РАНХиГС
E-mail: an2005a1@yandex.ru

Пасько Владислав Владимирович,

аспирант, НОЧУ ВО «Московский финансово-промышленный
университет «Синергия»,
E-mail: funghoul555@gmail.com

Статья посвящена исследованию синергетики в строительной отрасли России, анализируя её влияние на устойчивое развитие и эффективность строительных процессов. В условиях экономических, экологических и социальных вызовов, синергетический подход предлагает новые перспективы для взаимодействия различных участников строительного процесса, включая технологии, ресурсы и человеческий капитал. В работе рассматриваются ключевые принципы синергетики, такие как сотрудничество, адаптивность, комплексность и управление неопределенностью, и их применение в современных условиях строительной отрасли. Также анализируется текущее состояние строительной отрасли в России, включая внедрение новых технологий и устойчивых практик.

Рассмотрены примеры успешных проектов, иллюстрирующие как синергетические процессы могут способствовать созданию качественных и устойчивых решений. В заключение подчеркивается необходимость дальнейшего развития синергетических подходов для адаптации к современным вызовам и обеспечения устойчивого роста строительной отрасли в будущем.

Ключевые слова: Строительная отрасль в России, синергетика в строительстве, развитие строительной отрасли.

Введение

Синергетическая картина мира представляет собой важное направление в современном философском и научном дискурсе, привлекающее внимание исследователей, стремящихся понять сложные взаимодействия между элементами различных систем. Актуальность данной темы становится особенно очевидной в контексте строительной отрасли России, которая сталкивается с множеством вызовов и возможностей, связанных с экономическими, экологическими и социальными факторами. В условиях динамичных изменений, происходящих как на внутреннем, так и на международном уровнях, синергетический взгляд открывает свежие горизонты в понимании взаимосвязей между элементами строительной сферы, охватывая технологические решения, ресурсы, трудовые активы и экологическую составляющую.

Проблема, рассматриваемая в этом эссе, заключается в недостаточном понимании синергетических процессов и их влияния на развитие строительной отрасли в России. Традиционные модели управления и проектирования часто оказываются неэффективными в условиях сложных и взаимозависимых систем, характерных для современного строительства. Синергетика, акцентируя внимание на различных свойствах и взаимозависимостях, возникающих в результате взаимодействия множества факторов, предлагает новые подходы к решению проблем, таких как устойчивость, инновации и адаптация к изменениям.

Цель статьи состоит в том, чтобы исследовать принципы синергетической картины мира и их значение для устойчивого развития строительной отрасли в России.

Объект статьи – строительная отрасль России в контексте синергетического подхода.

Предметом исследования являются синергетические процессы и их влияние на взаимодействие элементов в строительных процессах.

Синергетика в строительстве. Общие понятия

Синергетика, появившаяся в середине XX столетия, представляет собой междисциплинарное направление исследований. Одним из основоположников этой области является Герман Хакен, чьи работы заложили фундамент дисциплины. Изучая сложные системы, Хакен подчеркивал, что взаимодействие компонентов системы способно создавать результаты, значительно превосходящие простое суммирование их отдельных вкладов. Данный принцип синергии активно используется в разнообразных сферах, в том числе и в строительстве, где согласо-

ванная работа участников и учет множества факторов позволяют разрабатывать более продуктивные и надежные решения.

Синергетический подход опирается на ряд основополагающих принципов, существенно влияющих на этапы проектирования, возведения и использования зданий и инфраструктуры. Прежде всего, решающее значение для реализации интегрированного подхода к решению стоящих задач имеет согласованное взаимодействие всех сторон, участвующих в строительном цикле, начиная от инвесторов и разработчиков проектной документации и заканчивая строительными организациями и контролирующими государственными структурами. Регулярный обмен информацией и совместная работа создают условия не только для рационального использования имеющихся ресурсов, но и для сведения к минимуму вероятности возникновения рисков, обусловленных разногласиями или противоречиями в интересах.

Во-вторых, важной характеристикой является способность системы адаптироваться к переменам, особенно в условиях нестабильной рыночной конъюнктуры и постоянно меняющихся нормативных требований. Для успешного осуществления проектов крайне важна способность проектных групп оперативно реагировать на новые проблемы, такие как изменения в законодательстве, экологических стандартах или запросах клиентов. Гибкие подходы позволяют не только поддерживать высокий уровень качества выполняемых работ, но и обеспечивать соответствие современным принципам экологически устойчивого развития.

В-третьих, ключевым принципом выступает целостность, подразумевающая всесторонний учет всех факторов, оказывающих влияние на проект. Сюда входят экологические, экономические и общественные аспекты, которые необходимо интегрировать в процесс принятия решений. Такой подход способствует созданию долгосрочных решений, которые не только отвечают текущим потребностям, но и принимают во внимание интересы будущих поколений.

И наконец, неопределенность – это неизбежный фактор, с которым приходится сталкиваться всем участникам строительного процесса. Признание вероятности возникновения непредсказуемых обстоятельств и разработка тактик управления рисками становятся обязательными условиями для успешной реализации проектов. Это предполагает наличие у специалистов гибкости мышления и умения быстро адаптироваться в условиях нестабильности.

Состояние строительной отрасли в России

Теперь рассмотрим строительную отрасль в России. Строительная отрасль в Российской Федерации представляет собой один из ключевых сегментов экономики, играющий значительную роль в формировании валового внутреннего продукта (ВВП) и обеспечении занятости населения. В последние

годы эта сфера сталкивается с множеством вызовов и изменений, которые оказывают существенное влияние на ее развитие и функционирование.

Прежде всего, необходимо отметить, что состояние строительной отрасли во многом определяется общими экономическими условиями в стране. В последние годы Россия испытывает значительные экономические трудности, вызванные пандемией, внешними санкциями, колебаниями цен на нефть и нестабильностью национальной валюты. Эти факторы способствуют снижению объемов инвестиций в строительство, а также замедлению темпов реализации новых строительных проектов. В условиях экономической неопределенности застройщики становятся более осторожными в своих планах, что, в свою очередь, отражается на количестве новых объектов, вводимых в эксплуатацию.

Несмотря на указанные экономические трудности, в России продолжается реализация крупных инфраструктурных проектов, таких как строительство дорог, мостов, жилых комплексов и социальных объектов. Государственные программы, направленные на развитие инфраструктуры, остаются важным источником финансирования для строительного сектора. Однако реализация этих проектов часто сталкивается с бюрократическими барьерами и недостатком финансовых ресурсов, что затрудняет их своевременное завершение.

Ключевой особенностью современной строительной сферы является интеграция передовых техник и нестандартных подходов. В последние годы отмечается интенсивное применение информационного моделирования сооружений (BIM), аддитивных технологий и сборного строительства. Данные прогрессивные методы способны значительно оптимизировать строительный процесс и уменьшить время его выполнения. Вместе с тем, адаптация новейших технологий предполагает существенные капиталовложения и необходимое обучение персонала, что является серьезной задачей для многих строительных организаций.

Не менее значимой темой выступает экологичное строительство, которое в последнее время становится все более важным в свете мировых тенденций к экологической безопасности и энергосбережению. В России также наблюдается усиление внимания к экологически безопасным и энергоэффективным технологиям в строительстве. Однако, несмотря на существование нормативных актов и проектов, таких как «Экологическое строительство», их практическое применение часто осложнено из-за нехватки информации и государственной помощи, что предполагает более активное вовлечение всех заинтересованных сторон.

Кадровые проблемы остаются одной из наиболее значительных преград для развития строительной отрасли. Нехватка квалифицированных специалистов, особенно среди молодежи, создает серьезные трудности для компаний, работающих в этом сегменте. Молодежь все меньше стремится работать в строительстве, что приводит к старению рабочей силы и нехватке свежих идей и инновационных подходов.

В связи с этим образовательные учреждения и компании должны активно сотрудничать для подготовки новых кадров, соответствующих современным требованиям и вызовам строительной отрасли.

В заключение, необходимо подчеркнуть, что российское законодательство в сфере строительства в последние годы претерпело ряд изменений. Целью этих нововведений является облегчение процесса получения разрешительной документации, улучшение строительных стандартов и обеспечение защиты прав потребителей. Тем не менее, несмотря на благие цели, внедрение обновленных правил нередко сопровождается сложностями и несоответствиями, что обуславливает необходимость повышенного внимания со стороны всех вовлеченных сторон строительной отрасли.

Синергетический подход в строительной отрасли в России

Взаимосвязанные процессы в строительной сфере отражают комплексное взаимодействие разнообразных элементов, субъектов деятельности и технологических решений, формирующих благоприятную среду для повышения продуктивности и обеспечения стабильного прогресса в отрасли. Данные процессы характеризуются как объединение экспертных знаний, материальных активов и прогрессивных стратегий, позволяющее добиваться результатов, превышающих суммарный эффект от разрозненных действий. В текущих реалиях строительной индустрии, где постоянно растут требования к качеству, оперативности и экологической безопасности, синергия становится важнейшим фактором успешной реализации проектов.

Важнейшим элементом синергетических процессов является взаимодействие между различными сторонами, участвующими в строительном процессе, включая проектировщиков, инженеров, исполнителей работ, поставщиков и клиентов. Подобное взаимодействие дает возможность не только улучшить качество планирования и строительства, но и значительно уменьшить временные издержки и материальные риски. К примеру, использование технологии информационного моделирования (BIM) способствует созданию общей цифровой платформы проекта, в которой все участники могут оперативно вносить корректировки, обсуждать варианты и координировать свою деятельность. Это создает предпосылки для более результативного управления проектом и сведения к минимуму неточностей, что в конечном счете приводит к сокращению расходов и улучшению характеристик готового объекта.

В качестве наглядного примера успешного применения синергетического подхода в строительстве можно привести проект возведения стадиона «Газпром Арена» в Санкт-Петербурге. В данном проекте активно применялись передовые технологии, такие как BIM, которые позволили объединить все аспекты проектирования и строительства в единую систему. Благодаря плотному взаимодействию между архитекторами, инженерами и строи-

тельными фирмами удалось оптимизировать конструктивные решения и ускорить сроки реализации. Кроме того, использование синергетического подхода дало возможность решить ряд задач, связанных с экологической безопасностью и энергосбережением, что соответствует современным требованиям к строительству.

В качестве показательного случая можно привести «интеллектуальный» жилой комплекс в Москве, где объединение технологий, включая автоматизированные системы управления, энергосберегающие разработки и современные материалы, дало кумулятивный результат, значительно улучшающий удобство и безопасность жизни. В этом проекте сотрудничество между девелоперами, поставщиками оборудования и жильцами позволило создать продукт, не только отвечающий строгим требованиям, но и соответствующий запросам нынешнего общества.

Анализируя эти примеры, можно заключить, что синергия в строительной сфере является мощным фактором для достижения стабильного и результативного развития. Успешное внедрение синергетических подходов, продемонстрированное на примерах масштабных строительных проектов, подчеркивает важность объединения экспертных знаний, технологических достижений и ресурсов для создания качественного и безопасного строительного объекта. В условиях непрерывных изменений и проблем, стоящих перед строительной индустрией, синергия превращается из просто желательной в жизненно важную стратегию для достижения успеха.

Заключение

Взаимодействие и согласованность в строительной сфере выступают важнейшим элементом для роста производительности и стабильности отрасли. Объединение усилий разных сторон, использование передовых решений, например, BIM-технологий, а также нестандартные решения в проектировании и возведении объектов помогают снизить вероятность просчетов, оптимизировать сроки и бюджет, а также улучшить характеристики итогового результата. Реализованные проекты, такие как стадион «Санкт-Петербург» и интеллектуальный жилой комплекс в российской столице, иллюстрируют, каким образом синергия становится фундаментом для достижения высоких показателей и экологической безопасности. Следовательно, дальнейшее совершенствование и применение синергетических методов в строительстве крайне важны для соответствия актуальным требованиям и обеспечения долгосрочного развития сферы в перспективе.

Литература

1. Бессонов, Б.Н. История и философия науки: учебное пособие для вузов / Б.Н. Бессонов. – 2-е изд., доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 293 с. – (Высшее образование). – IS-

BN 978-5-534-04523-9. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/510486> (дата обращения: 13.01.2025).

2. http://ed-ex.ru/novosti/samye_umnye_novostrojki_moskvy (дата обращения 13.01.2025).
3. https://book.uraic.ru/project/conf/txt/005/archvuz22_pril/24/template_article-ar=K21-40-k36.htm (дата обращения 13.01.2025).
4. <https://spkurdyumov.ru/> (дата обращения 13.01.2025).
5. Становление синергетического менеджмента организации: от методологии к практике. Э.В. Кондратьев, Ю.П. Адлер. 2021. *ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства», г. Пенза, Россия **Национальный Исследовательский Технологический Университет (НИТУ) «МИСиС», г. Москва, Россия.

SYNERGETICS IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY IN RUSSIA

Fomichev A.N., Pasko V.V.

Moscow Financial and Industrial University «Synergy»

The article is devoted to the study of synergetics in the construction industry of Russia, analyzing its impact on sustainable development and efficiency of construction processes. In the context of economic, environmental and social challenges, the synergetic approach offers new prospects for interaction between various participants in the

construction process, including technologies, resources and human capital. The paper considers the key principles of synergetics, such as cooperation, adaptability, complexity and uncertainty management, and their application in the modern conditions of the construction industry. It also analyzes the current state of the construction industry in Russia, including the introduction of new technologies and sustainable practices.

Examples of successful projects are considered, illustrating how synergetic processes can contribute to the creation of high-quality and sustainable solutions. In conclusion, the need for further development of synergetic approaches to adapt to modern challenges and ensure sustainable growth of the construction industry in the future is emphasized.

Keywords: Construction industry in Russia, synergetics in construction, innovation, industry development.

References

1. Bessonov, B.N. History and Philosophy of Science: a textbook for universities / B.N. Bessonov. – 2nd ed., suppl. – Moscow: Yurait Publishing House, 2023. – 293 p. – (Higher education). – ISBN 978-5-534-04523-9. – Text: electronic // Yurait Educational Platform [website]. – URL: <https://urait.ru/bcode/510486> (accessed: 13.01.2025).
2. http://ed-ex.ru/novosti/samye_umnye_novostrojki_moskvy (accessed 13.01.2025).
3. https://book.uraic.ru/project/conf/txt/005/archvuz22_pril/24/template_article-ar=K21-40-k36.htm (accessed 13.01.2025).
4. <https://spkurdyumov.ru/> (accessed 13.01.2025).
5. Formation of synergetic management of the organization: from methodology to practice. E.V. Kondratyev, Yu.P. Adler. 2021. *Penza State University of Architecture and Civil Engineering, Penza, Russia **National Research Technological University (NUST) "MISiS", Moscow, Russia.

Целевая направленность и влияние повышения кадрового обеспечения на развитие агропромышленного комплекса в Республике Коми

Юдин Андрей Алексеевич,

кандидат экономических наук, научный сотрудник Института агробиотехнологий им. А.В. Журавского – обособленное подразделение ФГБУН ФИЦ Коми НЦ УрО РАН

Тарабукина Татьяна Васильевна,

кандидат экономических наук, научный сотрудник Института агробиотехнологий им. А.В. Журавского – обособленное подразделение ФГБУН ФИЦ Коми НЦ УрО РАН

В статье рассматривается кадровое обеспечение агропромышленного комплекса в Республике Коми, концепция развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов с целью проведения анализа о необходимости повышения квалификации сотрудников АПК для внедрения современного оборудования в аграрное производство. В ходе исследования удалось рассмотреть комплексные мероприятия, необходимые для привлечения кадров в аграрную отрасль, повышения квалификации уже работающих сотрудников, а также стимулирования молодого поколения в школьных образовательных заведениях с целью поступления на аграрную специальность.

Цель работы — проанализировать целевую направленность и влияние повышения кадрового обеспечения на развитие агропромышленного комплекса в Республике Коми.

Новизна и степень изученности вопроса заключается в систематизации данных за 2024 и 2025 годы в агропромышленной отрасли на основе концепции развития агропромышленного комплекса Республики Коми на 2023–2028 годы, что не проводилось ранее.

Методами данной работы является анализ и синтез полученных данных.

Ключевые слова: агропромышленный комплекс, государственная поддержка, внутреннее и внешнее инвестирование, Республика Коми, сельское хозяйство, концепции развития агропромышленного комплекса.

Введение

Республика Коми относится к Северному региону Российской Федерации, в котором агропромышленная деятельность не является ключевой отраслью в связи с природными, климатическими и географическими условиями. В связи с тем, что агропромышленная деятельность не развита повсеместно в республике, правительство региона прикладывает усилия в виде собственного, внешнего и внутреннего инвестирования, государственной поддержки с целью повысить агропроизводство в Республике Коми, вывести его на новый уровень для возможности обеспечивать Северный регион государства самостоятельно, нацелено повысить качество собственному аграрному производству.

Важно подчеркнуть тот факт, что повышение производительности агропромышленного комплекса требует расширение штата сотрудников, с чем и столкнулось правительство региона, выполняя целевую задачу в рамках совершенствования АПК в Республике Коми. Согласно цифровым данным, в 2023 году случился отток кадров из российского АПК, что составило 200 тыс. человек, сравнивая данную цифру с общей численностью работников (почти 6 млн человек, большая часть которых — специалисты рабочих профессий), следует отметить критическое кадровое состояние в аграрной отрасли [1]. Для решения данной проблемы, Минсельхоз России объявил о масштабной трансформации образовательной системы, центром которой стало развитие аграрных специальностей в отраслевых вузах. В 2024 году в разных сферах АПК насчитывалась нехватка сотрудников от 30% до 50%, учитывая процесс совершенствования производства и внедрения инновационных технологий, аграрной отрасли крайне необходимы высокопрофессиональные специалисты, готовые научиться работать с современными технологиями. Исходя из вышепредставленной информации, не вызывает никаких сомнений актуальность данной работы, в которой проводится теоретический анализ настоящей ситуации с агрокадрами в Северном регионе России.

Цель работы — проанализировать целевую направленность и влияние повышения кадрового обеспечения на развитие агропромышленного комплекса в Республике Коми.

Новизна и степень изученности вопроса заключается в систематизации данных за 2024 и 2025 годы в агропромышленной отрасли на основе концепции развития агропромышленного комплекса Республики Коми на 2023–2028 годы, что не проводилось ранее.

Статья подготовлена в рамках государственного задания № FUUU-2023-0002 «Разработать методологию управления и механизм обеспечения производства сельскохозяйственной продукции, программу сохранения, совершенствования и использования генофонда местных популяций сельскохозяйственных животных Республики Коми», регистрационный номер НИОКР 1022033100156-4.

Методами данной работы является анализ и синтез полученных данных.

Материалы и методы исследования

В данной работе рассматривается влияние повышения кадрового обеспечения на развитие агропромышленного комплекса в Республике Коми в 2025 году, в связи с этим в данной работе были рассмотрены следующие работы российских авторов: Н.К. Долгушкина [2], С.В. Дульзон [3; 4], М.М. Кудавой [5], А.А. Юдина [9; 10], в которых удалось исследовать актуальную проблему дефицита специалистов в агропромышленном комплексе; изучить развитие кадрового потенциала сельского хозяйства как базового фактора обеспечения продовольственной безопасности страны; проследить кадровое обеспечение сельскохозяйственного производства; выявить важность проведения мероприятий по закреплению кадров АПК в условиях цифровой экономики; рассмотреть подходы к кадровому обеспечению агропромышленного комплекса Северного региона; охарактеризовать важность внедрения региональной программы «Кадровая политика в системе государственного и муниципального управления в Республике Коми (2018–2025 годы)» и «Концепции развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Республики Коми на 2023–2028 годы»; проанализировать повышение эффективности функционирования современного агропромышленного комплекса в России; вычленив проблемы и предложить пути их решения в рамках концепции развития стратегического планирования аграрного сектора Северного региона России.

Результаты и обсуждения

Следует отметить, что Правительство Республики Коми утвердило концепцию развития агропромышленного комплекса на 2023–2028 годы [8]. Согласно программе, за 5 лет регион нацелен реализовать 10 инвестиционных проектов, но на сегодняшний день названы лишь два: телятник на 1 тыс. голов в Прилузском районе на базе ООО «Южное» и крупный животноводческий комплекс на 1950 голов на базе ООО «Пригородный». В рамках данной концепции запланировано повысить производство мяса КРС на 20% или до 3т.

Анализируя ключевые задачи программы, необходимо выделить устойчивое развитие животноводства, интенсивное развитие растениеводства и аквакультуры, акселерацию малых форм хозяйствования, развитие отрасли производства пищевой продукции, обеспечение ветеринарного благополучия региона, внедрение научно обоснованных подходов к ведению деятельности и обеспечение АПК квалифицированными кадрами. Далее акцентируем внимание на важный принцип концепции — достижение и реализация высоких показателей концепции, что поможет повысить производительность АПК и привлечет больше сельхозтоваропро-

изводителей. Важно указать, что концепция программы развития АПК подразумевает расширение скотомест и картофелехранилищ, увеличение в пользовании сельскохозяйственных угодий, целенаправленное увеличение производства молока, мяса, картофеля, овощей, продукции товарной аквакультуры, что подтверждает необходимость не только инвестиционной поддержки государства, внешних и внутренних инвесторов, но и наличие квалифицированного персонала.

Исходя из вышеуказанных задач программы, ее принципа и нацеленности на расширение АПК, крайне важно Северному региону позаботиться о высококвалифицированном штате сотрудников, который смог бы повлиять на развитие АПК в Республике Коми, способствовать дальнейшему его совершенствованию, процветанию и расширению собственного производства. В связи с этим, правительство Республики Коми обеспокоено кадровым обеспечением, работает над совершенствованием региональной программы «Кадровая политика в системе государственного и муниципального управления в Республике Коми (2018–2025 годы)» и продолжает трудиться над следующими фундаментальными задачами [6]:

- привлечением молодежи в агропромышленную деятельность;
- реализацией долгосрочных программ сотрудников сельского хозяйства;
- совершенствованием нормативной и правовой базы государственной поддержки;
- развитием кадрового потенциала;
- совершенствованием регионального законодательства;
- отработкой механизмов частного и государственного партнерства с целью решить задачи по управлению кадровым обеспечением сельских территорий.

Изучение специализированных источников подтверждает, что Республика Коми нуждается в формировании единой межведомственной системы управления, подготовке и профессионализации агрокадров и формирования кадрового потенциала АПК. Целевой направленностью Северного региона является формирование и реализация системы мониторинга трудовых ресурсов, кадрового обеспечения и подбора сотрудников с привлечением современных информационных технологий [9; 10].

Анализ проблематики исследуемой темы подтверждает тот факт, что системному обновлению кадрового обеспечения АПК и обеспечение ежегодному повышению его квалификации, требуется создание мониторинговых центров на федеральном уровне и на уровне субъектов Российской Федерации. Образовательные учреждения высшего и дополнительного профессионального образования являются фундаментом для выстраивания системы обновления и обеспечения новыми сотрудниками, а также повышения их квалификации в рамках агропромышленной отрасли, что подтверждается в труде М.М. Кудавой [5, С. 2367–2382].

Автор Н.К. Долгушкин [2] обращает внимание на рост интереса молодежи к аграрному образованию, а С.В. Дульзон указывает на рост поданных заявлений в 2024 году, около 350 тысяч, что на 10,6% больше, чем в 2023 году [3, С. 533–544]. В рамках образования следует выделить следующую тенденцию: в 45 подведомственных аграрные вузы на бюджетные места поступили 42,8 тысячи человек (37,4 тысячи — по программам высшего образования, 4,5 тысячи — по программам среднего профессионального образования, и более 900 человек продолжили обучение в аспирантуре и интернатуре). Н.К. Долгушкин и С.В. Дульзон обращают внимание на важность реализации нацпроекта «Технологическое обеспечение продовольственной безопасности», в состав которого входит федеральный проект «Кадры в АПК» [7], фундаментальная цель которого — укомплектовать квалифицированным штатом предприятия АПК не менее, чем на 95%, и создать тесную связь между работодателем и образовательными организациями.

Исследуя настоящую тему, подтверждается важность помощи государства, а именно предоставление субсидий из федерального бюджета с целью помочь снизить расходы работодателя на реализацию комплекса мероприятий по повышению обеспечения АПК кадрами. В связи с началом работы нацпроекта «Технологическое обеспечение продовольственной безопасности» в 2025 году, федеральному проекту «Кадры в АПК» из федерального бюджета будет выделено 7,4 млрд рублей, в 2026 году — 10,7 млрд рублей, в 2027 год — 10,1 млрд рублей, что предполагает значительную помощь для стабильного развития данной отрасли по всей России, не только в Республике Коми.

В Республике Коми правительство тщательно следит за привлечением кадров для работы в сельской местности, поэтому предпринимает попытки создания благоприятных и безопасных условий труда, финансирование направлено на улучшение социально-экономических условий и реализацию мероприятий по развитию социальной сферы и инфраструктуры. С.В. Дульзон [4, С. 15–25] выделяет следующие комплексные мероприятия по закреплению квалифицированных кадров и повышению их квалификации:

- использование льгот и гарантий в рамках законодательства;
- расширение приема штата в рамках целевой подготовки специалистов и оптимизации сроков адаптации молодых сотрудников на производстве;
- создание ученических производственных бригад, школьных лесничеств, профильных агроклассов, где с учащимися занимаются преподаватели вузов, что позволит принимать в высшие учебные заведения уже подготовленное к обучению молодое поколение с целью освоения программ аграрного профиля;
- оптимизация структуры подготовки специалистов в новых условиях экономических, социальных и политических вызовов, что по-

влияет на создание единых образовательных комплексов, включающих профессионально-техническое, среднее специальное, высшее, последипломное образование, целью которых является формирование системы непрерывного образования для поэтапной подготовки будущих квалифицированных сотрудников;

- формирование единого образовательного центра сможет обеспечить концентрацию ресурсов, содержание образовательных программ соответствует современным потребностям рынка труда;
- образование комплексных научно-технических проектов в рамках Федеральной научно-технической программы развития сельского хозяйства на 2017–2030 годы, что повысит возможность создания новых высокотехнологичных рабочих мест, внедрение новых компетенций в рамках пересмотра аграрной системы через профессиональную переподготовку и профессиональное обучение в вузах России.

Вывод

Подводя итоги исследования, необходимо отметить активное целенаправленное повышение кадров не только в Республике Коми, но и по всей России, что подтвердили настоящие национальный и федеральный проекты, региональная программа. Российская Федерация выполняет стратегическую важную задачу — продовольственное обеспечение российских граждан собственной продукцией, что позволяет ежегодно финансировать АПК Республики Коми и других российских регионов, совершенствовать проекты, программы, законодательство для выполнения поставленной цели.

Литература

1. Вестник агропромышленного комплекса. Средство от кадрового голода. Дефицит специалистов в агропромышленном комплексе стал вызовом для ведущих аграрных вузов России. — Режим доступа: <https://vestnikapk.ru/articles/otraslevye-reytingi/sredstvo-ot-kadrovogo-goloda/> (дата обращения: 15.04.2025).
2. Долгушкин Н.К., Новиков В.Г. Развитие кадрового потенциала сельского хозяйства как базового фактора обеспечения продовольственной безопасности страны // МСХ. 2023. № 1. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-kadrovogo-potentsiala-selskogo-hozyaystva-kak-bazovogo-faktora-obespecheniya-prodovolstvennoy-bezopasnosti-strany> (дата обращения: 15.04.2025).
3. Дульзон С.В. Кадровое обеспечение сельскохозяйственного производства (аналитический обзор) // Russian Journal of Management. 2024. № 1. — С. 533–544. DOI: <https://doi.org/10.29039/2409-6024-2024-12-1-533-544>
4. Дульзон С.В., Костомахин М.Н. Мероприятия по закреплению кадров АПК в условиях цифро-

вой экономики // Главный зоотехник. 2023. № 7 (240). — С. 15–25. DOI: <https://doi.org/10.33920/sel-03-2307-02>. EDN: <https://elibrary.ru/OWNVZQ>

5. Кудяева, М.М. Подходы к кадровому обеспечению агропромышленного комплекса региона / М.М. Кудяева // Экономика труда. 2024. Т. 11, № 12. — С. 2367–2382. DOI 10.18334/et.11.12.122241
6. Постановление от 2 февраля 2018 года N 67 «Об утверждении региональной программы «Кадровая политика в системе государственного и муниципального управления в Республике Коми (2018–2025 годы)»». — Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/446622625> (дата обращения: 15.04.2025).
7. Правительство Сахалинской области. Мой бизнес. Федеральный проект «Кадры в АПК»: Министерство сельского хозяйства РФ выплатит компаниям компенсации за целевиков и практикантов. — Режим доступа: <https://mybusiness65.ru/news/federalnyj-proekt-kadry-v-apk-ministerstvo-selskogo-hozjajstva-rf-vyplatit-kompanijam-kompensacii-za-celevikov-i-praktikantov-8616/> (дата обращения: 15.04.2025).
8. Приказ Министерства сельского хозяйства и потребительского рынка Республики Коми от 11 августа 2023 г. N 572 «Об утверждении концепции развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Республики Коми на 2023–2028 годы». — Режим доступа: <https://www.garant.ru/hotlaw/коми/1645043/> (дата обращения: 15.04.2025).
9. Юдин А.А., Тарабукина Т.В. К вопросу о повышении эффективности функционирования современного агропромышленного комплекса в России // Экономика строительства. 2024. № 9. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-povyshenii-effektivnosti-funktsionirovaniya-sovremennogo-agropromyshlennogo-kompleksa-v-rossii> (дата обращения: 17.04.2025).
10. Юдин А.А., Тарабукина Т.В. Проблемы и пути решения в рамках концепции развития стратегического планирования аграрного сектора Республики Коми: воспроизводство земельных ресурсов в сельском хозяйстве // Инновации и инвестиции. 2025. № 2. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-puti-resheniya-v-ramkah-kontseptsii-razvitiya-strategicheskogo-planirovaniya-agrarnogo-sektora-respubliki-коми> (дата обращения: 17.04.2025).

TARGETED FOCUS AND IMPACT OF INCREASING STAFFING ON THE DEVELOPMENT OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX IN THE KOMI REPUBLIC

Yudin A.A., Tarabukina T.V.

Komi Scientific Research Center of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences

This article determines the staffing of the agro-industrial complex in the Komi Republic, the concept of development of the agro-industrial and fisheries complexes in order to analyze the need to improve the skills of the agro-industrial complex's employees for the introduction of modern equipment into agricultural production. During the

study it was possible to consider the comprehensive measures necessary to attract personnel to the agricultural sector, improve the skills of existing employees and stimulate the younger generation in school educational institutions to enroll in an agricultural specialty.

The purpose of the work is to analyze the target orientation and impact of increasing staffing on the development of the agro-industrial complex in the Komi Republic.

The novelty and degree of study of the issue lies in the systematized data for 2024 and 2025 in the agro-industrial sector based on the concept of development of the Komi Republic's agro-industrial complex for 2023–2028 which has not been done before.

The methods of this work are the analysis and synthesis of the obtained data.

Keywords: agro-industrial complex, state support, domestic and foreign investment, Komi Republic, agriculture, concepts for the development of the agro-industrial complex.

References

1. Bulletin of the agro-industrial complex. A remedy for the personnel shortage. The shortage of specialists in the agro-industrial complex has become a challenge for the leading agricultural universities of Russia. — Access mode: <https://vestnikapk.ru/articles/otraslevye-reytingi/sredstvo-ot-kadrovogo-goloda/> (date of access: 15.04.2025).
2. Dolgushkin N.K., Novikov V.G. Development of human resources potential of agriculture as a basic factor in ensuring food security of the country // Ministry of Agriculture. 2023. No. 1. — Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-kadrovogo-potentsiala-selskogo-hozyaystva-kak-bazovogo-faktora-obespecheniya-prodovolstvennoy-bezopasnosti-strany> (date of access: 15.04.2025).
3. Dulzon S.V. Personnel support for agricultural production (analytical review) // Russian Journal of Management. 2024. No. 1. — P. 533–544. DOI: <https://doi.org/10.29039/2409-6024-2024-12-1-533-544>
4. Dulzon S.V., Kostomakhin M.N. Measures to retain personnel in the agro-industrial complex in the context of the digital economy // Chief zootechnician. 2023. No. 7 (240). — P. 15–25. DOI: <https://doi.org/10.33920/sel-03-2307-02>. EDN: <https://elibrary.ru/OWNVZQ>
5. Kudayeva, M.M. Approaches to staffing the regional agro-industrial complex / M.M. Kudayeva // Labor Economics. 2024. Vol. 11, No. 12. — P. 2367–2382. DOI 10.18334/et.11.12.122241
6. Resolution of February 2, 2018 N 67 “On approval of the regional program” Personnel Policy in the System of State and Municipal Administration in the Komi Republic (2018–2025)”. — Access mode: <https://docs.cntd.ru/document/446622625> (date of access: 15.04.2025).
7. Government of the Sakhalin Region. My business. Federal project “Personnel in the agro-industrial complex”: the Ministry of Agriculture of the Russian Federation will pay companies compensation for target students and interns. — Access mode: <https://mybusiness65.ru/news/federalnyj-proekt-kadry-v-apk-ministerstvo-selskogo-hozjajstva-rf-vyplatit-kompanijam-kompensacii-za-celevikov-i-praktikantov-8616/> (date of access: 15.04.2025).
8. Order of the Ministry of Agriculture and Consumer Market of the Komi Republic dated August 11, 2023 N 572 “On approval of the concept for the development of the agro-industrial and fisheries complexes of the Komi Republic for 2023–2028”. — Access mode: <https://www.garant.ru/hotlaw/коми/1645043/> (date of access: 04/15/2025).
9. Yudin A.A., Tarabukina T.V. On the issue of increasing the efficiency of the modern agro-industrial complex in Russia // Construction Economics. 2024. No. 9. — Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-povyshenii-effektivnosti-funktsionirovaniya-sovremennogo-agropromyshlennogo-kompleksa-v-rossii> (date of access: 17.04.2025).
10. Yudin A.A., Tarabukina T.V. Problems and solutions within the framework of the concept of development of strategic planning of the agricultural sector of the Komi Republic: reproduction of land resources in agriculture // Innovations and investments. 2025. No. 2. — Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-puti-resheniya-v-ramkah-kontseptsii-razvitiya-strategicheskogo-planirovaniya-agrarnogo-sektora-respubliki-коми> (date of access: 17.04.2025).

Гармонизация отношений участников инвестиционной деятельности на основе применения интегрального показателя оценки устойчивого развития

Январев Кирилл Александрович,

аспирант Института экономики и управления промышленными предприятиями им. В.А. Роменца, Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС»
E-mail: janvarev-kirill@rambler.ru

В условиях усиливающегося влияния ESG-повестки на деятельность промышленных предприятий особую актуальность приобретает задача формирования единых подходов к оценке устойчивого развития и инвестиционных проектов ключевыми заинтересованными сторонами. В настоящей статье рассматриваются существующие методики оценки, применяемые различными категориями заинтересованных сторон, включая государственные органы, коммерческие банки, институты развития, рейтинговые агентства, инвесторов и промышленные компании. На основе проведенного сравнительного анализа выявлены существенные расхождения в используемых критериях, что затрудняет реализацию согласованных действий в отношении реализации инвестиционных проектов.

В целях устранения указанных противоречий автором предложен интегральный показатель оценки устойчивого развития, агрегирующий ключевые ESG-компоненты. Рассматриваются механизмы внедрения данного показателя в нормативно-правовую и корпоративную практику оценки инвестиционных проектов, а также пути гармонизации интересов участников инвестиционной деятельности. Предложенные решения ориентированы на повышение прозрачности, сопоставимости и эффективности реализации проектов устойчивого развития в промышленности Российской Федерации.

Ключевые слова: инвестиционная деятельность, устойчивое развитие, ESG-факторы, интегральный показатель, промышленная политика, металлургическая отрасль, гармонизация интересов, оценка инвестиционных проектов.

Введение

В настоящее время прослеживается устойчивая тенденция к усилению регулирования и контроля деятельности промышленных предприятий в контексте факторов устойчивого развития, охватывающих экологический, социальный и управленческий компоненты (далее – ESG-факторы). Указанная тенденция поддерживается как на международном уровне, так и в рамках реализации государственной промышленной политики Российской Федерации.

Увеличение значимости ESG-факторов оказывает влияние не только на операционную деятельность промышленных компаний, но и на поведенческие стратегии миноритарных инвесторов, для которых оценка устойчивости становится важным критерием при принятии инвестиционных решений, в частности, при покупке или продаже акций.

В сложившихся условиях реализация инвестиционных проектов промышленными предприятиями в Российской Федерации неизбежно требует учета интересов широкого круга заинтересованных сторон и выстраивания эффективного взаимодействия между ними.

В свою очередь в рамках наиболее распространенного методического подхода к экономической оценке инвестиционных проектов, представляющего собой моделирование дисконтирования денежных потоков, зачастую не учитывается влияние предлагаемого к реализации инвестиционного проекта на ESG-факторы, что делает оценку инвестиционных проектов в рамках данного методического инструментария зачастую недостаточно релевантной. Методики оценки устойчивого развития, в свою очередь практически не учитывают взаимосвязь рассматриваемых показателей с экономическими результатами деятельности промышленных предприятий.

В целях преодоления данного методологического разрыва автором в предыдущих исследованиях был предложен подход по использованию интегрального показателя оценки устойчивого развития в процессе принятия инвестиционных решений промышленными предприятиями на примере металлургической отрасли [1, 2].

Тем не менее, для обеспечения эффективного применения данного показателя на практике требуется дополнительная гармонизация подходов к оценке устойчивого развития со стороны ключевых заинтересованных участников инвестиционного процесса.

В связи с этим **целью настоящего исследования** является анализ существующих подходов к оценке инвестиционных проектов и устойчивого

развития в металлургической отрасли Российской Федерации с точки зрения различных заинтересованных сторон, а также разработка предложений по их гармонизации на основании внедрения интегрального показателя оценки.

Методы

В процессе проведения исследования применялся комплексный методологический подход, включающий как качественные, так и количественные методы анализа.

В качестве основной теоретической базы использовались нормативные правовые акты Российской Федерации, международные и национальные стандарты в области нефинансовой отчетности, а также методические рекомендации и регламенты, разрабатываемые органами государственной власти, институтами развития, рейтинговыми агентствами и иными ключевыми заинтересованными сторонами инвестиционной деятельности.

Эмпирическую базу исследования составили данные о подходах к оценке инвестиционных

проектов и устойчивого развития, применяемых государственными органами, металлургическими компаниями (ПАО «ММК», ПАО «НЛМК», ПАО «Северсталь»), коммерческими банками (в частности, ПАО «Сбербанк»), внешними инвесторами, институтами развития (ФРП, ВЭБ.РФ), рейтинговыми агентствами (АКРА, НКР, НРА) и общественными организациями (включая Национальный ESG Альянс).

- Для проведения анализа применялись методы:
- контент-анализа регламентирующих и методических документов, позволяющий выявить содержание, структуру и различия в используемых критериях оценки;
 - сравнительного анализа, направленного на сопоставление существующих методик оценки устойчивого развития и инвестиционной привлекательности;
 - экспертного оценивания, основанного на обобщении выводов, содержащихся в специализированных отчетах, отраслевых стратегиях и результатах исследований по тематике ESG и инвестиционного анализа.

Таблица 1. Критерии оценки устойчивого развития заинтересованными сторонами

Заинтересованная сторона	Регулирующий документ	Состав оценки в регулирующем документе
Государственные органы		
Минэкономразвития России	Приказ Минэкономразвития России от 01.11.2023 № 764	44 показателя. 12 экономических, 11 экологических, 11 социальных, 10 управленческих. К каждому даны пояснения по методике расчета
Минпромторг России	Информационно-технические справочники по наилучшим доступным технологиям	Соответствие технологических, технических и управленческих решений инвестиционных проектов повышению ресурсной эффективности производства и снижению загрязнения окружающей среды
Правительство Москвы	Приказ Департамента инвестиционной и промышленной политики города Москвы от 12.03.2024 № ДИПП-ПР-43/24	101 показатель, который учитывает деловую репутацию, влияние на окружающую среду и экологию, а также социальный и экономический аспекты
Металлургические компании		
ММК	Международные стандарты GRI, SASB, Sustainalytics, ISS, MSCI. Российский стандарт RAEX	117 показателей GRI, 23 – SASB, 15 – Sustainabilitycs, 42 – ISS, 22 – MSCI, 85 – RAEX. Всего ПАО «ММК» ведет оценку по 220 показателям (116 экологических, 85 социальных, 19 управленческих)
НЛМК	Международный стандарт отчетности GRI	Всего ПАО «НЛМК» ведет оценку по 225 показателей (129 экологических, 51 социальный, 45 управленческих)
Северсталь	Международный стандарт отчетности GRI	Всего ПАО «Северсталь» ведет оценку по 153 показателям (63 экологических, 75 социальных, 15 экономических)
Коммерческие банки		
Сбер	Политика ответственного финансирования ПАО «Сбербанк», утвержденная в июне 2023 г.	5 уровней ESG-риска проекта. В расчете учитывается отраслевая принадлежность, текущие операционные процессы, остаточные риски после реализации предложенных банком рекомендаций по его снижению
Институты развития		
ФРП	Стандарт ФРП № СФ-И-156, утвержденный наблюдательным советом Фонда 15.11.2022	Включение инвестора в перечень котируемых объектов в рамках Федпроекта «Чистый воздух». Целевые показатели проекта должны быть направлены на снижение негативного воздействия, либо на внедрение наилучших доступных технологий
ВЭБ.РФ (в связке с Минэкономразвития России)	Постановление Правительства Российской Федерации от 21.09.2021 № 1587	Соответствие перечню направлений, а также установленным критериям по каждому направлению. Часть критериев взаимосвязана с необходимостью соответствия технологических решений проекта наилучшим доступным технологиям

Заинтересованная сторона	Регулирующий документ	Состав оценки в регулирующем документе
Внешние инвесторы		
Московская биржа	Правила листинга, утвержденные Наблюдательным советом ПАО «Московская биржа» 25.03.2024 г.	Соответствие принципам «зеленого» финансирования Международной ассоциации рынков капитала (ICMA), Международной организации «Инициатива климатических облигаций» (CBI), таксономии устойчивого развития, а также наличие независимой оценки о соответствии данной таксономии
АФК Система	Инвестиционные критерии компании, утвержденных в рамках актуализации стратегии развития в 2020 году	Отраслевая принадлежность, практики управления и результативность в области устойчивого развития инвестпроектов (в т.ч. наличия систем менеджмента и регламентирующих документов, управления нефинансовыми рисками, ESG-показателей, инцидентов и т.д.)
Рейтинговые агентства		
АКРА	Протокол № 140 заседания Методологического комитета АО «АКРА»	47 показателей. 15 экологических, 17 социальных, 15 управленческих
НКР	Протокол № 86 Заседания Методологического комитета ООО «НКР»	37 показателей. 7 экологических, 14 социальных, 16 управленческих
НРА	Приказ Генерального директора ООО «НРА» от 14.12.2023 № ПР/14–12/23–1	66 показателей. 22 экологических, 20 социальных, 24 управленческих
Общественные организации		
Национальный ESG Альянс	Разработанный совместно с Интерфаксом и по рекомендациям Банка России перечень показателей	71 показатель. 29 экологических, 22 социальных, 20 управленческих

Источник: составлено автором с использованием [3–19].

Примененные методы позволили не только выявить существующие расхождения в подходах к оценке инвестиционной и устойчивой деятельности, но и предложить инструменты для их унификации на основе интегрального показателя, способствующего усилению согласованности и эффективности взаимодействия участников инвестиционного процесса.

Результаты

Для гармонизации отношений участников инвестиционной деятельности с помощью разработанного интегрального показателя в первую очередь были определены текущие критерии оценки устойчивого развития ключевыми заинтересованными сторонами. Результаты представлены в таблице 1.

На основании информации, представленной в таблице 1, можно отметить, что в настоящее время в Российской Федерации отсутствует единообразие в подходах к оценке устойчивого развития. Это касается не только различных категорий заинтересованных сторон, но и отдельных участников внутри одной категории.

В некоторых случаях одна и та же заинтересованная сторона использует разные метрики оценки. Например, Минэкономразвития России применяет подходы как на основе таксономии устойчивого развития, утвержденной в 2021 году, так и на основе методических рекомендаций по формированию нефинансовой отчетности, утвержденных в 2023 году.

Аналогичная разнонаправленность наблюдается и в критериях оценки инвестиционных проектов. Подробное представление данных критериев приведено в таблице 2.

Таблица 2. Критерии оценки инвестиционных проектов

Заинтересованная сторона	Приоритетное направление оценки инвестиционных проектов
Государственные органы	
Минэкономразвития России	Налоговые поступления, создание рабочих мест
Минпромторг России	Импортозамещение, обеспечение технологического и сырьевого суверенитета
Металлургические компании	
ММК, НЛМК, Северсталь	Внутренняя норма доходности, срок окупаемости, объем инвестиций
Внешние инвесторы	
АФК Система	Репутационные риски (токсичность отраслей), возможность воздействия на проект через систему корпоративного управления
Коммерческие банки	
Сбербанк	Условия возврата вложенных средств, обеспеченность проекта (залог)
Институты развития	
ФРП	Приоритетность выпускаемой продукции, современность технологических решений
ВЭБ.РФ	Объем инвестиций
Рейтинговые агентства	
АКРА, НКР, НРА	Влияние на достижение глобальных целей устойчивого развития
Общественные организации	
Национальный ESG Альянс	Влияние на качество жизни населения

Источник: составлено автором с использованием [9, 16–18, 20–28].

Таблица 3. Рекомендуемые новации законодательства

Предложения по изменениям в законодательство	Оператор меры	Суть изменений
Иницируемые впервые		
Верификация ESG-проектов	Минпромторг России Минэкономразвития России	Все рассматриваемые с целью получения государственной поддержки проекты оцениваются по интегральному показателю в сценариях до и после реализации проектов. Если оценка ухудшается в связи с реализацией проекта, то государственная поддержка осуществляться не будет
Контроль за динамикой интегрального показателя	Минпромторг России Минэкономразвития России	При получении государственной поддержки заключается соглашение с профильным ведомством, в рамках которого осуществляется мониторинг динамики интегрального показателя на период реализации проекта
Применение поправочных коэффициентов в рамках контрольной (надзорной) деятельности	Росприроднадзор Ростехнадзор Роструд и т.д.	Динамика значений интегрального показателя учитывается при планировании контрольных (надзорных) мероприятий, а также при расчете штрафов
Разрабатываемые по аналогии с уже имеющимися механизмами		
Налоговые преференции	Федеральная налоговая служба Минэкономразвития России	Внедрение налоговых льгот для компаний, реализующих приоритетные ESG-проекты
Компенсации ранее понесенных затрат	Минэкономразвития России ФНС России Региональные органы исполнительной власти	Компенсация капитальных затрат на сумму будущих налоговых платежей от реализации проекта
Льготное финансирование	Фонд развития промышленности Минпромторг России	Разработка новых стандартов льготных займов для ESG-проектов
Консультационная поддержка	Региональные центры компетенций Минэкономразвития России	Расширение функций государственных центров компетенций, за счет консультаций по расчету интегрального показателя, а также предложения решений для компаний по его повышению
Дорабатываемые		
Госпрограмма «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности»	Правительство РФ Минпромторг России	Целевое значение интегрального показателя закрепляется в госпрограмме в качестве ожидаемого эффекта от ее реализации организациями
Федпроект «Развитие металлургии, промышленности редких и редкоземельных металлов, отрасли композитных и новых материалов»	Правительство РФ Минпромторг России	Целевое значение интегрального показателя закрепляется в Федпроекте в качестве ожидаемого эффекта от его реализации организациями
Стратегия развития металлургической промышленности Российской Федерации на период до 2030 года	Минпромторг России	Целевое значение интегрального показателя закрепляется в стратегии в качестве ожидаемого эффекта от ее реализации
Таксономия проектов устойчивого развития	Минэкономразвития России	Доступ к таксономии проектов устойчивого развития предоставляется только компаниям, публикующим нефинансовую отчетность и в том числе значения интегрального показателя

Источник: составлено автором.

На основе анализа критериев оценки устойчивого развития и инвестиционных проектов, представленных в таблицах 1 и 2, автором были сформулированы предложения по уточнению и совершенствованию российского законодательства, а также регламентов заинтересованных сторон. Данные предложения ориентированы на гармонизацию подходов к оценке устойчивого развития и инвестиционных проектов через применение разработанного интегрального показателя оценки устойчивого развития. Рекомендуемые изменения в законодательстве представлены в таблице 3.

Согласно данным, представленным в таблице 3, предлагаемые изменения охватывают как доработку действующего законодательства, так и разработку новых нормативных актов. Последние, в свою очередь, можно разделить на две категории: инициру-

емые впервые и разрабатываемые по аналогии с существующими механизмами из других сфер. В первом случае предложения преимущественно касаются вопросов верификации и контроля деятельности в области ESG. Во втором – направлены на разработку комплексной системы государственного стимулирования инвестиций в ESG-проекты промышленными предприятиями.

Касательно изменений в регламенты заинтересованных сторон, все предложенные меры ориентированы на учет ESG-факторов при реализации инвестиционных проектов. Кроме того, они предполагают обеспечение сопоставимости используемых подходов путем интеграции разработанного интегрального показателя оценки устойчивого развития в соответствующие механизмы. Более подробное описание данных предложений представлено в таблице 4.

Таблица 4. Рекомендуемые новации регламентов ключевых заинтересованных сторон

Предложение по изменениям в регламенты	Заинтересованная сторона	Суть изменений
Расчет и публикация значений интегрального показателя	Металлургические компании	Введение требований по систематической публикации интегрального показателя всеми крупными российскими промышленными компаниями, а также организациями, получающими государственную поддержку
Учет влияния инвестиционных проектов на ESG-факторы при заключении кредитных соглашений	Коммерческие банки	В краткосрочной перспективе: учет интегрального показателя в расчете уровня ESG-рисков проектов, которые рассматриваются для кредитования. В долгосрочной перспективе: введение обязательного условия по положительной динамике интегрального показателя при реализации проектов, которые рассматриваются для кредитования
Учет динамики ESG-факторов при инвестировании в проект	Внешние инвесторы	Введение обязательного учета интегрального показателя при расчете уровня ESG-рисков для потенциальных к инвестированию проектов
Унификация методических подходов к расчету ESG-рейтингов	Рейтинговые агентства	Учет при присвоении ESG-рейтингов значений интегрального показателя, а также рекомендаций, выпущенных Банком России в 2023 г.
Дополнение инструментария оценки компаний на информационных платформах ESG-факторами	Общественные организации	Добавление оценок компаний в части ESG-факторов на информационные платформы, которые традиционно используются для проверки благонадежности контрагентов, такие как СПАРК-Интерфакс, ГИСП и т.д.

Источник: составлено автором.

Реализация мероприятий, представленных в таблицах 3 и 4, направлена на достижение гармонизации взаимоотношений между ключевыми заинтересованными сторонами. Это планируется достичь путем интеграции разработанного интегрального показателя оценки устойчивого развития в си-

стему критериев оценки инвестиционных проектов и устойчивого развития для каждой из сторон.

Более наглядно гармонизированные критерии оценки устойчивого развития и инвестиционных проектов заинтересованными сторонами представлены в таблице 5.

Таблица 5. Гармонизированные критерии оценки устойчивого развития и инвестиционных проектов

Заинтересованная сторона	Пример регулирующего документа	Пример воздействия
Государственные органы (ключевые)		
Правительство Российской Федерации	Государственные программы, Национальные проекты, Федеральные проекты, отраслевые стратегии развития	Целевые значения интегрального показателя закрепляются в документах государственного планирования и развития в качестве ожидаемого эффекта от их реализации
Минэкономразвития России, Минпромторг России	Постановления Правительства РФ о мерах поддержки инвестиционных проектов	Все рассматриваемые с целью получения государственной поддержки проекты оцениваются по интегральному показателю в сценариях до и после реализации проектов. Если оценка ухудшается в связи с реализацией проекта, то государственная поддержка осуществляться не будет
Минэкономразвития России, Минпромторг России	Постановление Правительства РФ о государственном стандарте нефинансовой отчетности	– При получении государственной поддержки заключается соглашение, в рамках которого осуществляется мониторинг динамики интегрального показателя на период реализации проекта – Обязательная публикация нефинансовой отчетности всем крупными промышленными предприятиями и организациями, получающими государственную поддержку
Государственные органы (побочные)		
ФНС России	Федеральные законы об изменениях в Налоговый кодекс Российской Федерации	Внедрение налоговых льгот для компаний, реализующих приоритетные ESG-проекты
Региональные органы исполнительной власти	Постановление Правительства о списании задолженности субъектов РФ перед бюджетом РФ	Компенсация капитальных затрат на сумму будущих налоговых платежей от реализации проекта
Федеральные и региональные центры компетенций	Регламентирующие документы Федерального и региональных центров компетенций в сфере производительности труда	Расширение функций государственных центров компетенций, за счет консультаций по расчету интегрального показателя, а также предложения решений для компаний по его повышению

Заинтересованная сторона	Пример регулирующего документа	Пример воздействия
Контрольные (надзорные) органы	Федеральный закон от 31.07.2020 № 248-ФЗ	Учет динамики значений интегрального показателя при планировании контрольных (надзорных) мероприятий, а также при расчете штрафов
Институты развития		
ФРП	Стандарты ФРП	Разработка новых стандартов льготных займов для ESG-проектов в привязке к целевым значениям интегрального показателя в Нацпроектах, Госпрограммах, Федпроектах и отраслевых стратегиях развития
ВЭБ.РФ	Постановление Правительства Российской Федерации от 21.09.2021 № 1587	Доступ к таксономии проектов устойчивого развития предоставляется только компаниям, публикующим нефинансовую отчетность и в том числе значения интегрального показателя
Металлургические компании		
ММК, НЛМК, Северсталь	Уставы и внутренние политики организаций	Систематическая публикация нефинансовой отчетности и значений интегрального показателя всеми крупными российскими промышленными компаниями, а также организациями, получающими государственную поддержку
Коммерческие банки		
Сбер	Уставы и внутренние политики организаций	– В краткосрочной перспективе: учет интегрального показателя в расчете уровня ESG-рисков проектов, которые рассматриваются для кредитования. – В долгосрочной перспективе: введение обязательного условия по положительной динамике интегрального показателя при реализации проектов, которые рассматриваются для кредитования
Внешние инвесторы		
Московская биржа	Правила листинга бирж, инвестиционные критерии фондов	Введение обязательного учета интегрального показателя при расчете уровня ESG-рисков для потенциальных к инвестированию проектов
АФК Система	инвестиционные критерии фондов	
Рейтинговые агентства		
АКРА, НКР, НРА	Протоколы заседаний методологических комитетов, приказы генерального директора	Учет при присвоении ESG-рейтингов значений интегрального показателя
Общественные организации		
Национальный ESG Альянс	Уставы и внутренние политики организаций	Добавление оценок компаний по интегральному показателю на информационные платформы, которые традиционно используются для проверки благонадежности контрагентов, такие как СПАРК-Интерфакс, ГИСП и т.д.

Источник: составлено автором.

Согласно данным, представленным в таблице 5, ключевыми механизмами, обеспечивающими гармонизацию взаимодействия заинтересованных сторон, выступают законодательные инициативы, реализуемые на уровне Правительства Российской Федерации. Среди них можно выделить:

- закрепление целевых значений интегрального показателя в стратегических документах государственного планирования;
- оценку всех инвестиционных проектов, претендующих на государственную поддержку, на основе интегрального показателя в сценариях «до» и «после» реализации проекта;
- обязательную публикацию и мониторинг значений интегрального показателя всеми крупными промышленными предприятиями и организациями, получающими государственную поддержку.

Остальные изменения в деятельности заинтересованных сторон в значительной степени основываются на данных инициативах, что способствует обеспечению согласованности участников инвестиционной деятельности.

Подводя итоги работы, направленной на гармонизацию взаимодействия участников инвестиционной деятельности, следует подчеркнуть, что важнейшим элементом этих отношений, наряду с интегральным показателем, является система государственного стимулирования инвестиций в устойчивое развитие. Интегральный показатель обеспечивает согласованность критериев оценки устойчивого развития и инвестиционных проектов среди ключевых заинтересованных сторон. В то же время система стимулирования, реализуемая государством и его агентами (такими как ВЭБ.РФ, ФРП), должна быть ориентирована на промышлен-

ные предприятия как основных пользователей интегрального показателя, а также на представителей этих предприятий, непосредственно участвующих в принятии инвестиционных решений.

Заключение

Проведённое исследование подтвердило наличие значительных расхождений в подходах к оценке устойчивого развития и инвестиционной привлекательности среди ключевых заинтересованных сторон инвестиционной деятельности в промышленности Российской Федерации. Несмотря на возрастающее значение ESG-факторов в национальной и международной повестке, отсутствие унифицированных критериев и методологических оснований затрудняет согласованное принятие инвестиционных решений и снижает общую эффективность реализации проектов в области устойчивого развития.

На основе всестороннего анализа действующих нормативных документов, внутренних корпоративных политик и требований институтов развития были сформулированы предложения по гармонизации соответствующих регламентов. Эти предложения охватывают как доработку текущих механизмов оценки, так и внедрение новых форм стимулирования устойчивых инвестиций.

Таким образом, внедрение разработанного интегрального показателя в практику инвестиционного анализа российских металлургических компаний и прочих заинтересованных сторон представляется обоснованным направлением совершенствования государственной промышленной политики. Предлагаемая модель может стать основой для формирования сбалансированной и прозрачной системы принятия решений, ориентированной на долгосрочные цели устойчивого развития и повышение инвестиционной привлекательности, а также устойчивости российской металлургической отрасли.

Литература

1. Январев, К.А. Анализ взаимосвязи показателей финансово-экономической деятельности и состояния устойчивого развития металлургических предприятий / К.А. Январев, О.И. Калинин // Финансовые рынки и банки. – 2024. – № 11. – С. 328–332. – EDN LSYUHB.
2. Январев, К.А. Определение значимости ESG-факторов у ведущих российских предприятий отрасли черной металлургии / К.А. Январев // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 12. – С. 346–348. – EDN ETQOPR.
3. Дatabук ESG ПАО «ММК» за 2023 год // ПАО «ММК». URL: https://mmk.ru/upload/iblock/ab4/y4ds1eco5b8f69c7b8jhw2egc0baxjk/MMK_ESG_Data_Pack_full_EN_2023_2706.xlsx
4. Дatabук ESG ПАО «НЛМК» за 2023 год // ПАО «НЛМК». URL: https://nlmk.com/download_file.php?FILE_ID=163518&ELEMENT_ID=159564&NAME=ESG+дatabук+-+2023&PAGE_URL=%2Fru%2Fsustainability%2F
5. Дatabук ESG ПАО «Северсталь» за 2023 год // ПАО «Северсталь». URL: https://severstal.com/upload/iblock/3a2/p8ix13umligtkf499yqoid0a09nsib22/Severstal_ESG_Databook_2023.xlsx
6. Информационно-технологические справочники по наилучшим доступным технологиям // Бюро НДТ. URL: <https://burondt.ru/itc#burger>
7. Модельная методология ESG-рейтингов // Банк России. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/144085/Consultation_Paper_17012023.pdf
8. Нефинансовая отчетность в России // Национальный ESG-Альянс. URL: <https://esg-disclosure.ru/nefinansovaya-otchetnost-v-rossii/>
9. О внесении изменений в приказ Департамента инвестиционной и промышленной политики города Москвы от 12 марта 2024 г. № ДИПП-ПР-43/24: приказ Департамента инвестиционной и промышленной политики города Москвы от 16.10.2024 № ДИПП-ПР-250/24. // Правительство Москвы – URL: https://cms.investmoscow.ru/media/3xwmtm2b/16-10-2024_дипп-пр-250_24.pdf
10. О мероприятиях по определению соответствия деятельности организаций Целям устойчивого развития: постановление Правительства города Москвы от 30.01.2024 № 143-ПП. // СПС «Консультант Плюс» – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?from=239681-0&req=doc&rnd=UD0chg&base=MLAW&n=243034#lvyygZU4WtGGwlxt1>
11. Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации и требований к системе верификации инструментов финансирования устойчивого развития в Российской Федерации: постановление Правительства РФ от 21.09.2021 № 1587. // СПС «Консультант Плюс» – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_396203/
12. Об утверждении методических рекомендаций по подготовке отчетности об устойчивом развитии.: приказ Минэкономразвития России от 01.11.2023 № 764 // СПС «Консультант Плюс» – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_461485/85b1667f38594be0b3f7b63b93cb9bdbd0d1e4a5/
13. Политика в области ответственного финансирования ПАО «Сбербанк» // ПАО «Сбербанк». URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/esg_otv_fin_rus.pdf
14. Правила листинга Московской биржи // ПАО «Московская биржа». URL: <https://fs.moex.com/files/257>
15. Приказ Генерального директора ООО «НРА» от 14.12.2023 № ПР/14-12/23-1 // ООО «НРА». URL: https://www.ra-national.ru/wp-content/uploads/2023/12/metodologija-prisvoenija-esg-rejtingov-versija-5.0_vernaja-1.pdf
16. Принципы ответственного финансирования АФК «Система» // АФК «Система». URL:

<https://sistema.ru/upload/responsible-investment-principles-scheme-rus.pdf>

17. Протокол № 140 заседания методологического комитета АО «АКРА» // АО «АКРА». URL: <https://www.acra-ratings.ru/upload/iblock/d16/o1q2xrz46d2aejdv7e8n0jicsi7qxi5n/VYPISKA-iz-Protokola-MK-140.pdf>
18. Протокол № 86 заседания Методологического комитета ООО «НKP» // ООО «НKP». URL: https://ratings.ru/upload/iblock/4bb/za10013fjic2t69325wmyxcl6ajuvr0w/MC-Minutes-86-2024_06_26.pdf
19. Условия финансирования проектов по программе «Улучшение экологической обстановки» // Фонд Развития Промышленности. URL: <https://frprf.ru/download/usloviya-programmy-ekologiya.pdf>
20. Годовой отчет ПАО «ММК» за 2023 год // ПАО «ММК». URL: https://mmk.ru/upload/iblock/821/jj6mnuhxcu6pdy045eyck344l5dab131/MMK_Integrated_Annual_Report_2023_RUS.pdf
21. Годовой отчет ПАО «НЛМК» за 2023 год // ПАО «НЛМК». URL: <https://nlmk.com/upload/iblock/126/b6t1ebnzixz53ouf4t6nc726k9ju33q/NLMK-Otchet-ob-ustoychivom-razvitii-2023.pdf>
22. Годовой отчет ПАО «Северсталь» за 2023 год // ПАО «Северсталь». URL: https://severstal.com/upload/iblock/a5f/4j5a9v0q26heybjtccmi6pv0ldgk071c/Severstal_Annual_Report_2023.pdf
23. Займы ФРП // Фонд Развития Промышленности. URL: <https://frprf.ru/zaumy/>
24. Меры поддержки инвестиционных проектов в Российской Федерации // Минэкономразвития России. URL: <https://invest.economy.gov.ru/>
25. Меры поддержки Минпромторга России // Минпромторг России. URL: <https://minpromtorg.gov.ru/merpod/>
26. Методология зеленого и социального финансирования // Сайт ВЭБ.РФ. URL: <https://veb.ru/ustojchivoe-razvitie/zeljono-finansirovanie/metodologiya/>
27. Навигатор мер поддержки промышленности // Государственная информационная система промышленности. URL: <https://gisp.gov.ru/nmp/>
28. Рейтинговые методологии ESG. Методология присвоения ESG-рейтингов (некредитных рейтингов, оценивающих подверженность компании экологическим и социальным рискам бизнеса, а также рискам корпоративного управления) // Сайт Национального Рейтингового Агентства (НРА). [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.ra-national.ru/metodologii-esg/>

HARMONIZATION OF RELATIONS BETWEEN PARTICIPANTS IN INVESTMENT ACTIVITIES BASED ON THE USE OF AN INTEGRAL INDICATOR FOR ASSESSING SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Yanvarev K.A.

National Research Technological University

In the context of the increasing influence of the ESG agenda on the activities of industrial enterprises, the task of forming unified approaches to assessing sustainable development and investment projects by key stakeholders is becoming particularly relevant. This article examines the existing assessment methodologies used by

various categories of stakeholders, including government agencies, commercial banks, development institutions, rating agencies, investors, and industrial companies. Based on the comparative analysis, significant discrepancies in the criteria used have been identified, which makes it difficult to implement coordinated actions regarding the implementation of investment projects.

In order to eliminate these contradictions, the author proposes an integral indicator for assessing sustainable development, aggregating key ESG components. The mechanisms of introducing this indicator into the regulatory and corporate practice of evaluating investment projects, as well as ways to harmonize the interests of participants in investment activities, are considered. The proposed solutions are aimed at increasing transparency, comparability and effectiveness of the implementation of sustainable development projects in the industry of the Russian Federation.

Keywords: investment activity, sustainable development, ESG factors, integral indicator, industrial policy, metallurgical industry, harmonization of interests, evaluation of investment projects.

References

1. Yanvarev, K.A. Analysis of the relationship between financial and economic performance indicators and the state of sustainable development of metallurgical enterprises / K.A. Yanvarev, O.I. Kalinsky // Financial markets and banks. – 2024. – No. 11. – Pp. 328–332. – EDN LSYUHB.
2. Yanvarev, K.A. Determining the significance of ESG factors at leading Russian enterprises in the ferrous metallurgy industry / K.A. Yanvarev // Innovations and investments. – 2024. – No. 12. – Pp. 346–348. – EDN ETQOPR.
3. ESG databook of PJSC MMK for 2023 // PJSC MMK. URL: https://mmk.ru/upload/iblock/ab4/y4ds1eco05b8f69c7b8jhw2ego0baxjk/MMK_ESG_Data_Pack_full_EN_2023_2706.xlsx
4. ESG Databook of PJSC NLMK for 2023 // PJSC NLMK. URL: https://nlmk.com/download_file.php?FILE_ID=163518&ELEMENT_ID=159564&NAME=ESG+databook+2023&PAGE_URL=%2Fru%2Fsustainability%2F
5. ESG databook of PJSC Severstal for 2023 // PJSC Severstal. URL: https://severstal.com/upload/iblock/3a2/p8ix13umligtkf499yqoid0a09nsib22/Severstal_ESG_Databook_2023.xlsx
6. Information technology reference books on the best available technologies // NDT Bureau. URL: <https://burondt.ru/itc#burger>
7. Model methodology of ESG ratings // Bank of Russia. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/144085/Consultation_Paper_17012023.pdf
8. Non-financial reporting in Russia // National ESG Alliance. URL: <https://esg-disclosure.ru/nefinansovaya-otchetnost-v-rossii/>
9. On Amendments to the Order of the Moscow City Department of Investment and Industrial Policy dated March 12, 2024 No. DIPP-PR-43/24: Order of the Moscow City Department of Investment and Industrial Policy dated October 16, 2024 No. DIPP-PR-250/24. // Moscow Government – URL: https://cms.investmoscow.ru/media/3xwmtm2b/16-10-2024_dipp-pr-250_24.pdf
10. On Measures to Determine the Compliance of Organizations' Activities with the Sustainable Development Goals: Resolution of the Moscow City Government dated January 30, 2024 No. 143-PP. // SPS "Consultant Plus" – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?from=239681-0&req=doc&rnd=U-DOchg&base=MLAW&n=243034#ivygyZU4WtGgWlxt1>
11. On approval of criteria for sustainable (including green) development projects in the Russian Federation and requirements for the verification system of sustainable development financing instruments in the Russian Federation: RF Government Resolution of September 21, 2021 No. 1587. // SPS "Consultant Plus" – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_396203/
12. On approval of methodological recommendations for the preparation of sustainable development reports: order of the Ministry of Economic Development of Russia dated November 1, 2023 No. 764 // SPS "Consultant Plus" – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_461485/85b1667f38594be0b3f7b63b93cb9bdb0d1e4a5/
13. Policy on responsible financing of Sberbank PJSC // Sberbank PJSC. URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/esg_otv_fin_rus.pdf
14. Listing Rules of Moscow Exchange // Moscow Exchange PJSC. URL: <https://fs.moex.com/files/257>
15. Order of the General Director of NRA LLC dated 12/14/2023 No. PR/14-12/23-1 // NRA LLC. URL: <https://www.ra-national.ru/>

- ru/wp-content/uploads/2023/12/metodologija-prisvoenija-esg-rejtingov-versija-5.0_vernaja-1.pdf
16. Principles of responsible financing of AFK Sistema // AFK Sistema. URL: <https://sistema.ru/upload/responsible-investment-principles-scheme-rus.pdf>
 17. Protocol No. 140 of the meeting of the methodological committee of JSC ACRA // JSC ACRA. URL: <https://www.acra-ratings.ru/upload/iblock/d16/o1q2xrz46d2aejdv7e8n0jicsi7qxi5n/VYPISKA-iz-Protokola-MK-140.pdf>
 18. Protocol No. 86 of the meeting of the Methodological Committee of OOO "NKR" // OOO "NKR". URL: https://ratings.ru/upload/iblock/4bb/za10013fjic2t69325wmyxcl6ajuvr0w/MC-Minutes-86-2024_06_26.pdf
 19. Terms of financing projects under the program "Improvement of the environmental situation" // Industrial Development Fund. URL: <https://frprf.ru/download/usloviya-programmy-ekologiya.pdf>
 20. Annual report of PJSC MMK for 2023 // PJSC MMK. URL: https://mmk.ru/upload/iblock/821/jj6mnubxcu6pdy045eyck-344l5dab131/MMK_Integrated_Annual_Report_2023_RUS.pdf
 21. Annual report of PJSC NLMK for 2023 // PJSC NLMK. URL: <https://nlmk.com/upload/iblock/126/b6t1ebnzyixz53ouf4t-6nc726k9ju33q/NLMK-Otchet-ob-ustoychivom-razvitii-2023.pdf>
 22. Annual report of PAO Severstal for 2023 // PAO Severstal. URL: https://severstal.com/upload/iblock/a5f/4j5a9v0q26hey-bjtccmi6pv0ldgk071c/Severstal_Annual_Report_2023.pdf
 23. IDF loans // Industrial Development Fund. URL: <https://frprf.ru/zaymy/>
 24. Measures to support investment projects in the Russian Federation // Ministry of Economic Development of Russia. URL: <https://invest.economy.gov.ru/>
 25. Support measures of the Ministry of Industry and Trade of Russia // Ministry of Industry and Trade of Russia. URL: <https://minpromtorg.gov.ru/merpod/>
 26. Methodology of green and social financing // VEB.RF website. URL: <https://veb.ru/ustojchivoe-razvitie/zeljonoe-finansirovanie/metodologiya/>
 27. Navigator of industrial support measures // State information system of industry. URL: <https://gisp.gov.ru/nmp/>
 28. RESG rating methodologies. Methodology for assigning ESG ratings (non-credit ratings that assess a company's exposure to environmental and social business risks, as well as corporate governance risks) // Website of the National Rating Agency (NRA). [Electronic resource]. – URL: <https://www.ra-national.ru/metodologii-esg/>

Совершенствование программ финансирования детско-юношеского футбола в регионах: мероприятия и механизмы реализации (на примере Приволжского Федерального округа)

Шатунов Александр Анатольевич,
аспирант, Российский новый университет
E-mail: sshatc03@gmail.com

В статье рассматриваются особенности финансирования детско-юношеского футбола в Приволжском федеральном округе. Проанализированы основные источники финансирования, включая бюджетные ассигнования разных уровней и внебюджетные поступления. Выявлены региональные диспропорции в объемах и структуре финансирования, существенно влияющие на доступность и качество подготовки юных футболистов. Особое внимание уделено ключевым проблемам, среди которых недостаточность финансовых ресурсов, неэффективность их распределения, инфраструктурные ограничения и кадровый дефицит. На основе анализа современного состояния отрасли предложены мероприятия по совершенствованию системы финансирования детско-юношеского футбола в регионах ПФО. Представленные рекомендации включают оптимизацию бюджетных расходов, механизмы привлечения внебюджетных источников, развитие государственно-частного партнерства и внедрение грантовых программ поддержки. Результаты исследования могут быть использованы региональными спортивными организациями и органами власти при разработке программ развития детско-юношеского футбола.

Ключевые слова: детско-юношеский футбол, Приволжский федеральный округ, финансирование спорта, бюджетные расходы, внебюджетные источники, государственно-частное партнерство, грантовые программы, региональные диспропорции, спортивная инфраструктура, подготовка спортивного резерва.

Введение

Развитие детско-юношеского футбола в России сталкивается с серьезными финансовыми ограничениями, особенно на региональном уровне. В Приволжском федеральном округе эта проблема проявляется особенно остро, что обусловлено неравномерностью экономического развития субъектов, входящих в его состав, и различиями в приоритетах региональной спортивной политики. Несмотря на принятие ряда федеральных и региональных программ, направленных на поддержку детско-юношеского спорта, эффективность механизмов финансирования остается недостаточной. Целью данного исследования является разработка комплекса мероприятий по совершенствованию программ финансирования детско-юношеского футбола в регионах ПФО и механизмов их реализации. Объектом исследования выступает система финансирования детско-юношеского футбола в регионах, а предметом – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе финансирования детско-юношеского футбола.

Обзор литературы

В процессе изучения вопросов совершенствования программ финансирования детско-юношеского футбола в регионах Приволжского Федерального округа был проанализирован ряд научных трудов и нормативных документов отечественных исследователей. Особое внимание заслуживают работы Вишняковой О.Н., рассматривающей спорт через призму социально-экономических практик и государственно-частного партнерства, что представляется весьма актуальным для развития региональных футбольных программ. [2] Лагутин И.Б. в своих исследованиях затрагивает фундаментальные аспекты организационно-правового и финансового обеспечения детско-юношеского футбола в России, формируя теоретическую базу для практических решений. [3] Значимый вклад внесли Летютин Д. и соавторы, проанализировавшие экономический потенциал футбольной индустрии в российских условиях. [4] Шатунов А.А. предлагает конкретные механизмы развития массового и детско-юношеского футбола, применимые в региональном контексте. [5] Нормативной основой исследования служит Общенациональная стратегия развития футбола до 2030 года, утвержденная Минспортом России, определяющая ключевые направления государственной политики в данной сфере. [1]

Материалы и методы

Методологическую базу исследования составляют общенаучные методы познания, включая системный и структурно-функциональный подходы, а также специальные методы экономического анализа. В работе использованы статистические данные Министерства спорта РФ, региональных спортивных ведомств и Российского футбольного союза за период 2020–2024 гг. Вопросы финансирования детско-юношеского спорта рассматривались многими исследователями, однако региональный аспект, особенно применительно к футболу, изучен недостаточно. Дискуссионным остается вопрос о соотношении бюджетных и внебюджетных источников финансирования, а также о критериях эффективности расходования средств. Особую значимость приобретает поиск новых механизмов привлечения финансовых ресурсов в условиях бюджетных ограничений. Предлагаемые в исследовании решения направлены на преодоление существующих проблем и создание устойчивой финансовой основы для развития детско-юношеского футбола в регионах.

Результаты

В настоящее время финансирование детско-юношеского футбола в Приволжском федеральном округе осуществляется в рамках общенациональной стратегии развития футбола в Российской Федерации на период до 2030 года. Данный документ, утвержденный Приказом Минспорта России от 11.09.2017 № 797, определяет основные направления развития футбола, включая детско-юношеский сегмент. [1] Особое внимание уделяется программе развития дошкольного футбола до 2028 года, направленной на вовлечение детей в футбол с раннего возраста и их последующий переход в систему подготовки спортивного резерва. [6] Российский футбольный союз в рамках реализации стратегии оказывает материальную и информационную поддержку детским тренерам и футбольным школам, что способствует повышению качества подготовки юных футболистов. Однако анализ существующих программ финансирования показывает их недостаточную адаптированность к региональным особенностям субъектов ПФО, что снижает эффективность использования выделяемых средств.

Источники финансирования детско-юношеского футбола в ПФО можно разделить на бюджетные и внебюджетные. К бюджетным относятся средства федерального бюджета, распределяемые через Минспорт России, а также средства бюджетов субъектов Федерации и муниципальных образований. Внебюджетные источники представлены преимущественно добровольными пожертвованиями организаций и частных лиц, поступающими через специализированные фонды, например, фонд развития детско-юношеского футбола «Пас в Будущее». Следует отметить, что соотношение бюджетных и внебюджетных источников существенно

различается по регионам ПФО, что создает дополнительные диспропорции в развитии детско-юношеского футбола.

Региональные особенности и диспропорции в финансировании детско-юношеского футбола в ПФО проявляются в значительных различиях объемов выделяемых средств и эффективности их использования. Наиболее благоприятная ситуация наблюдается в Татарстане и Нижегородской области, где региональные власти уделяют повышенное внимание развитию спортивной инфраструктуры и подготовке кадров. В то же время в Кировской области и Республике Марий Эл финансирование детско-юношеского футбола осуществляется по остаточному принципу. По данным на 2024 год сообщалось, что из-за недостаточного финансирования спортивным школам и секциям не хватает средств, чтобы обеспечить доступность занятий для всех детей и подростков. [7] Это привело к увеличению доли платных услуг в детско-юношеском спорте и, как следствие, к снижению доступности занятий футболом для детей из малообеспеченных семей.

Сравнительный анализ по субъектам ПФО выявляет существенные различия в подходах к финансированию детско-юношеского футбола. Лидерами по объему финансирования являются Республика Татарстан, Нижегородская и Самарская области, где на развитие детско-юношеского футбола выделяется в 2–3 раза больше средств в расчете на одного занимающегося, чем в других регионах округа. Это объясняется не только экономическими возможностями данных субъектов, но и наличием в них профессиональных футбольных клубов, активно участвующих в развитии детско-юношеского футбола. Важно подчеркнуть, что эффективность использования выделяемых средств также существенно различается. В некоторых регионах значительная часть финансирования направляется на проведение соревнований и мероприятий, тогда как развитию инфраструктуры и подготовке тренерских кадров уделяется недостаточное внимание. Такой дисбаланс негативно сказывается на долгосрочных перспективах развития детско-юношеского футбола в этих субъектах ПФО.

Обсуждение

Проблемы финансирования детско-юношеского футбола в регионах ПФО характеризуются комплексным характером и требуют системного подхода к их решению. Недостаточность финансовых ресурсов выступает ключевой проблемой, препятствующей полноценному развитию детско-юношеского футбола в большинстве субъектов Приволжского федерального округа. Как отмечает А.А. Шатунов, основной причиной отставания в развитии детско-юношеского футбола является хроническое недофинансирование спортивных школ и секций, особенно в малых городах и сельской местности. [5, С. 215–219.] Данная проблема усугубляется неравномерностью экономического развития регионов

и различиями в приоритетах региональных властей. В результате наблюдается значительный разрыв между потребностями детско-юношеских футбольных школ и реальными объемами выделяемых средств. Особенно остро эта проблема проявляется в Ульяновской, Кировской областях и Республике Марий Эл, где финансирование детско-юношеского футбола составляет менее 50% от нормативной потребности. Ситуация осложняется тем, что в условиях экономической нестабильности региональные бюджеты вынуждены сокращать расходы на спортивные программы, что негативно сказывается на качестве подготовки юных футболистов.

Неэффективность распределения средств и инфраструктурные ограничения представляют собой взаимосвязанные проблемы, существенно влияющие на развитие детско-юношеского футбола в ПФО. И.Б. Лагутин в своем исследовании подчеркивает, что существующая система распределения финансовых ресурсов не учитывает реальных потребностей детско-юношеских спортивных школ и не стимулирует повышение качества подготовки юных футболистов. [3, С.-19.] Значительная часть выделяемых средств направляется на проведение соревнований и мероприятий, тогда как модернизация материально-технической базы и развитие инфраструктуры финансируются по остаточному принципу. В большинстве регионов ПФО наблюдается острый дефицит современных футбольных полей, крытых манежей и тренировочных площадок, отвечающих современным требованиям. Особенно сложная ситуация складывается в малых городах и сельской местности, где дети зачастую вынуждены тренироваться на непригодных площадках, что негативно сказывается на качестве подготовки и повышает риск травматизма. Отсутствие современной инфраструктуры также затрудняет проведение круглогодичных тренировок, что снижает эффективность учебно-тренировочного процесса.

Кадровые проблемы завершают перечень основных факторов, сдерживающих развитие детско-юношеского футбола в регионах ПФО. Низкий уровень оплаты труда детских тренеров приводит к оттоку квалифицированных специалистов из сферы детско-юношеского футбола и снижению престижа профессии. В большинстве регионов округа наблюдается нехватка тренерских кадров, особенно в сельской местности, где заработная плата детского тренера нередко находится на уровне прожиточного минимума. Проблема усугубляется недостаточным уровнем профессиональной подготовки и переподготовки тренерских кадров. Многие детские тренеры не имеют возможности регулярно повышать свою квалификацию и знакомиться с современными методиками подготовки юных футболистов. Это приводит к использованию устаревших подходов в тренировочном процессе и, как следствие, к снижению качества подготовки юных спортсменов. Решение кадровых проблем требует комплексного подхода, включающего не только повышение уровня оплаты труда детских тренеров,

но и создание эффективной системы их профессиональной подготовки и стимулирования. Только в этом случае можно рассчитывать на качественный прорыв в развитии детско-юношеского футбола в регионах ПФО.

Мероприятия по совершенствованию финансирования детско-юношеского футбола в регионах Приволжского федерального округа требуют комплексного подхода, учитывающего как экономические возможности регионов, так и специфику развития футбола в каждом субъекте. Оптимизация бюджетных расходов представляется первоочередной задачей, решение которой позволит повысить эффективность использования имеющихся финансовых ресурсов. Данный процесс предполагает не только сокращение нецелевых затрат, но и перераспределение средств в пользу наиболее перспективных направлений развития детско-юношеского футбола. Как отмечает Д. Летютин, рациональное использование бюджетных средств требует внедрения современных методов финансового менеджмента и повышения прозрачности финансовых потоков в спортивной сфере. [4] В этой связи представляется целесообразным внедрение программно-целевого метода финансирования, предусматривающего четкую привязку выделяемых средств к конкретным показателям эффективности. Такой подход позволит не только оптимизировать расходы, но и создаст стимулы для повышения качества работы детско-юношеских футбольных школ и секций. Важным аспектом оптимизации бюджетных расходов является также совершенствование системы нормативно-подушевого финансирования, учитывающей региональные особенности и специфику подготовки юных футболистов.

Привлечение внебюджетных источников финансирования становится все более актуальным в условиях ограниченности бюджетных ресурсов. Данное направление предполагает активизацию работы с потенциальными спонсорами, меценатами и благотворительными организациями, заинтересованными в развитии детско-юношеского футбола. Особое внимание следует уделить взаимодействию с крупными региональными предприятиями, для которых поддержка детского спорта может стать важным элементом социальной ответственности бизнеса. Целесообразно также развивать систему платных услуг, предоставляемых детско-юношескими футбольными школами, при условии сохранения доступности занятий для детей из малообеспеченных семей. Важным источником внебюджетного финансирования могут стать средства профессиональных футбольных клубов, заинтересованных в создании эффективной системы подготовки спортивного резерва. Для стимулирования участия бизнеса в финансировании детско-юношеского футбола необходимо совершенствовать систему налоговых льгот и преференций для организаций, инвестирующих в развитие детского спорта. Такой комплексный подход

позволит существенно расширить финансовую базу детско-юношеского футбола в регионах ПФО.

Государственно-частное партнерство представляет собой перспективный механизм совершенствования финансирования детско-юношеского футбола, позволяющий объединить ресурсы государства и бизнеса для решения общих задач. О.Н. Вишнякова подчеркивает, что государственно-частное партнерство в спортивной сфере способствует не только привлечению дополнительных финансовых ресурсов, но и повышению эффективности их использования за счет внедрения бизнес-подходов к управлению спортивными объектами и программами. [2, С. 103–112.] Наиболее перспективными формами государственно-частного партнерства в сфере детско-юношеского футбола являются концессионные соглашения, предусматривающие строительство и эксплуатацию спортивных объектов частными инвесторами с последующей передачей их в государственную собственность, а также создание совместных предприятий для реализации конкретных проектов в области развития футбольной инфраструктуры. Важным направлением государственно-частного партнерства может стать также совместное финансирование программ подготовки и повышения квалификации тренерских кадров. Успешная реализация проектов государственно-частного партнерства требует совершенствования нормативно-правовой базы и создания эффективных механизмов защиты интересов всех участвующих сторон.

Грантовые программы поддержки детско-юношеского футбола могут стать эффективным инструментом целевого финансирования наиболее перспективных проектов и инициатив в данной сфере. Такие программы могут реализовываться как на федеральном, так и на региональном уровне, с привлечением средств государственного и частного фондов. Совершенствование материально-технической базы детско-юношеского футбола, повышение квалификации тренерских кадров, а также внедрение современных методик подготовки юных футболистов создадут необходимые условия для качественного прорыва в данной сфере. По прогнозным оценкам, это позволит в течение 5–7 лет увеличить количество воспитанников футбольных школ регионов ПФО, попадающих в юношеские сборные команды страны, на 30–40%. Значительно повысится также конкурентоспособность футбольных команд регионов ПФО на всероссийских юношеских соревнованиях. Важным спортивным эффектом будет увеличение количества воспитанников региональных футбольных школ, переходящих в профессиональные футбольные клубы, что будет способствовать повышению уровня российского профессионального футбола в целом.

Долгосрочный спортивный эффект от реализации предлагаемых мероприятий будет проявляться в формировании устойчивой системы подготовки квалифицированного спортивного резерва для профессионального футбола. Создание современной инфраструктуры, совершенствование методическо-

го обеспечения учебно-тренировочного процесса, а также повышение уровня профессиональной подготовки тренерских кадров позволят существенно повысить качество подготовки юных футболистов. Важным элементом системы подготовки спортивного резерва станет создание эффективных механизмов взаимодействия между профессиональными футбольными клубами и детско-юношескими спортивными школами, что обеспечит преемственность и непрерывность процесса подготовки футболистов. В результате будет сформирована полноценная пирамида подготовки футболистов – от массового детско-юношеского футбола до профессиональных команд высшего дивизиона, что в долгосрочной перспективе положительно скажется на уровне российского футбола в целом.

Заключение

Проведенное исследование проблем финансирования детско-юношеского футбола в регионах Приволжского федерального округа позволяет сформулировать ряд важных выводов, имеющих теоретическое и практическое значение. Выявленный комплекс проблем, включающий недостаточность финансовых ресурсов, неэффективность их распределения, инфраструктурные ограничения и кадровые проблемы, требует системного подхода к их решению. Предложенные мероприятия по совершенствованию финансирования детско-юношеского футбола, включающие оптимизацию бюджетных расходов, привлечение внебюджетных источников, развитие государственно-частного партнерства и грантовых программ поддержки, способны существенно повысить эффективность функционирования данной сферы. Особую практическую значимость имеют разработанные механизмы реализации предлагаемых мероприятий, включающие нормативно-правовое обеспечение, организационно-управленческие механизмы, финансово-экономические инструменты, а также систему мониторинга и оценки эффективности. Прогнозная оценка эффективности предлагаемых мер свидетельствует о возможности достижения значимых экономических, социальных и спортивных эффектов в результате их реализации. Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой детализированных программ развития детско-юношеского футбола для конкретных регионов ПФО с учетом их специфики, а также с формированием методики оценки эффективности инвестиций в развитие детско-юношеского футбола.

Литература

1. Приказ Минспорта России от 11.09.2017 № 797 «Об утверждении общенациональной стратегии развития футбола в Российской Федерации на период до 2030 года (в новой редакции)» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_282827 (дата обращения: 11.04.2025).

2. Вишнякова О.Н. Спорт как социально-экономическая практика эффективного управления и государственно-частного партнерства // Наука и спорт: современные тенденции. – 2022. – Т. 10. – № 4. – С. 103–112.
3. Лагутин И. Б. К вопросу об организационно-правовом и финансовом обеспечении детско-юношеского, любительского и профессионального футбола в Российской Федерации // Спорт: экономика, право, управление. – 2021. – № 4. – С. 19.
4. Летютин Д. и др. Экономический потенциал футбольной индустрии в России // Электронная наука. – 2023. – Т. 4. – № 1.
5. Шатунов А.А. Развитие массового и детско-юношеского футбола в России // Всероссийская ежегодная декабрьская научно-практическая студенческая конференция. – 2023. – С. 215–219.
6. «РФС представил программу развития дошкольного футбола до 2028 года» // Коммерсантъ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5746522> (дата обращения: 11.04.2025).
7. Почему детский спорт становится недоступным // НовостиВолгограда.ру [Электронный ресурс]. URL: <https://novostivolgograda.ru/news/2024-11-04/privilegiya-bogatyh-pochemu-detskiy-sport-stanovitsya-nedostupnym-5238341> (дата обращения: 11.04.2025).

IMPROVING FINANCING PROGRAMS FOR YOUTH FOOTBALL IN THE REGIONS: MEASURES AND IMPLEMENTATION MECHANISMS (USING THE EXAMPLE OF THE VOLGA FEDERAL DISTRICT)

Shatunov A.A.

Russian New University

The article discusses the specifics of financing youth football in the Volga Federal District. The main sources of financing are analyzed, including budget allocations at various levels and extra-budgetary

revenues. Regional imbalances in the amount and structure of funding have been identified, which significantly affect the availability and quality of training for young football players. Special attention is paid to key problems, including insufficient financial resources, inefficiency of their allocation, infrastructural constraints and personnel shortage. Based on the analysis of the current state of the industry, measures are proposed to improve the financing system for youth football in the regions of the Volga Federal District. The recommendations presented include the optimization of budget expenditures, mechanisms for attracting extra-budgetary sources, the development of public-private partnerships and the introduction of grant support programs. The results of the study can be used by regional sports organizations and authorities in the development of youth football development programs.

Keywords: youth football, Volga Federal District, sports financing, budget expenditures, extra-budgetary sources, public-private partnership, grant programs, regional disparities, sports infrastructure, sports reserve training.

References

1. Order of the Ministry of Sports of Russia dated September 11, 2017 No. 797 "On approval of the national strategy for the development of football in the Russian Federation for the period up to 2030 (in a new version)" // ConsultantPlus [Electronic resource]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_282827 (date of access: April 11, 2025).
2. Vishnyakova O.N. Sport as a socio-economic practice of effective management and public-private partnership // Science and sport: modern trends. – 2022. – V. 10. – No. 4. – P. 103–112.
3. Lagutin I.B. On the issue of organizational, legal and financial support for children's and youth, amateur and professional football in the Russian Federation // Sport: economics, law, management. – 2021. – No. 4. – P. 19.
4. Letyutin D. et al. Economic potential of the football industry in Russia // Electronic science. – 2023. – Vol. 4. – No. 1.
5. Shatunov A.A. Development of mass and youth football in Russia // All-Russian annual December scientific and practical student conference. – 2023. – P. 215–219.
6. "RFU presented a program for the development of preschool football until 2028" // Kommersant [Electronic resource]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5746522> (date of access: 11.04.2025).
7. Why children's sports are becoming inaccessible // NovostiVolgograda.ru [Electronic resource]. URL: <https://novostivolgograda.ru/news/2024-11-04/privilegiya-bogatyh-pochemu-detskiy-sport-stanovitsya-nedostupnym-5238341> (date of access: 11.04.2025).

Ангелина Ирина Альбертовна,

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой туризма, ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила-Туган Барановского»

E-mail: i.angelina@internet.ru

Антонец Виктория Григорьевна,

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры туризма, ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила-Туган Барановского»

E-mail: vikuv555@mail.ru

Статья посвящена определению и оценке влияния размера банковской компании, уровня долга и внедрения финтех-технологий на эффективность инвестиций в технологии и увеличение стоимости компании, отражаемой на фондовом рынке. Методология исследования основана на применении path-анализа, который позволяет исследовать прямые и косвенные эффекты влияния независимых переменных на зависимую переменную с использованием программного обеспечения WARP PLS 8.0. Объектом анализа выступают банковские организации, представленные на российском фондовом рынке. В рамках данного исследования выдвинуто 7 гипотез, которые путем построения исследовательской модели были приняты либо опровергнуты. Результаты исследования указывают на значимость инвестиций в технологии для увеличения стоимости компании, особенно в контексте внедрения финтех.

Ключевые слова: финансовые технологии, банковские компании, инвестиции, финтех-инновации, финансовые модели, цифровая структура.

Банковская деятельность, исторически характеризующаяся как консервативный сектор экономики с устоявшимися традициями, в последнее время подвергается воздействию финансовых технологических инноваций. Данные разработки, основанные на интернет-технологиях, обладают потенциалом для существенной трансформации отрасли. Внедрение цифровых инноваций способно модифицировать или даже дестабилизировать традиционные бизнес-процессы, свойственные банковской сфере. Диджитализация и развитие финансовых технологий (финтех) позволяют банкам преодолеть ранее существовавшие ограничения, ускорить вывод новых продуктов и услуг на рынок, и, как следствие, получить конкурентные преимущества.

В банковской сфере инвестиции в технологии реализуются посредством внедрения электронных финансовых сервисов и финтех-решения. Финтех (FinTech) или финансовые технологии – это термин, используемый для обозначения компаний, специализирующихся на применении технологических инноваций в финансовом секторе [1]. **По определению Банка России, финтех – это предоставление финансовых услуг и сервисов с использованием инновационных технологий.** К таким технологиям относятся «большие данные» (Big Data), искусственный интеллект и машинное обучение, роботизация, блокчейн, облачные технологии, биометрия и другие.

Вклад банковского дела в России в прогресс экономики страны имеет стратегическую роль. Банковский сектор – важнейшая часть финансовой системы. Кредитные организации проводят расчеты, обеспечивают сохранность средств клиентов на банковских счетах и трансформируют эти средства в кредиты экономике. Однако банкам в России приходится сталкиваться с рядом проблем в повышении стоимости компании. К этим проблемам относятся сверхбыстрые технологические разработки, рост активов, который не соответствует росту стоимости компании, рост прибыли и рост кредитования, который не был оптимально обработан.

По состоянию на 1 марта 2025 года в России насчитывается 311 действующих банков (216 банков с универсальной лицензией, 95 – с базовой) и 40 небанковских кредитных организаций. Сила рассматриваемых банков очень неравномерна как с точки зрения активов, капитала, экономического масштаба, технологий обслуживания и кадрового потенциала.

Целью исследования является определение и оценка влияния размера компании, уровня долга и внедрения финтех-технологий на эффективность инвестиций в технологии и увеличение стоимости банковской компании, отражаемой на фондовом рынке.

Финансовые технологии становятся неотъемлемой частью всех видов финансовых услуг: кредитование, платежи и переводы, сбережения, инвестирование, страхование и иные, трансформируя бизнес-модели и повышая их клиентоориентированность. Различные финтех-решения внедряются как крупными финансовыми организациями, например, банками, так и узкоспециализированными финтех-компаниями, предоставляющими ограниченный перечень услуг. Термин финтех не ограничивается определенным сектором (например, финансированием) или бизнес-моделью (например, кредитованием между равными (P2P)), а вместо этого охватывает весь спектр услуг и продуктов, традиционно предоставляемых отраслью финансовых услуг [2]. Банк России как центральный банк, имеющий полномочия по надзору за платежной системой, выделил основные цели развития финансовых технологий: содействие развитию конкуренции на финансовом рынке; повышение доступности, качества и ассортимента финансовых услуг; снижение рисков и издержек в финансовой сфере; обеспечение безопасности и устойчивости при применении финансовых технологий; повышение уровня конкурентоспособности российских технологий. Банк России работает над достижением указанных целей совместно с участниками финансового рынка, финтех-компаниями и заинтересованными государственными органами.

В условиях стремительного технологического прогресса финансовые институты вынуждены быстро адаптироваться к новым реалиям. Иску-

ственный интеллект, блокчейн, биометрия, интернет вещей, облачные технологии и кибербезопасность – ключевые направления, формирующие будущее финтеха. Каждая из этих областей играет важную роль в улучшении клиентского опыта, повышении эффективности операций и обеспечении безопасности данных. Компании, способные эффективно реализовать финтех-проекты на основе этих технологий, получают конкурентное преимущество и смогут успешно развиваться в условиях динамичного финансового рынка.

Процесс внедрения финтех-инноваций требует квалифицированных технологий, поэтому инвестиции в технологический сектор крайне необходимы. Инвестиции в технологии – это одно из направлений деятельности банка по разработке продуктов и услуг. Определить размер финтеха можно по формуле [3]:

Финтех = $\frac{\text{Общий доход финтеха за текущий период} - \text{предыдущий период}}{\text{Общий доход финтеха за предыдущий период}}$

Эффективность инвестиций в технологии показывает насколько хорошо банк разрабатывает правильные технологические компоненты бизнес-решений для своих клиентов. Эффективность информационных технологий определялась различными способами, каждый из которых имел разные фокусы и измерения. В предыдущих исследованиях эффективность финтеха рассматривалась на операционном и стратегическом уровнях [9]. Существует несколько финансовых моделей для оценки инвестиций в технологии (табл. 1).

Таблица 1. Финансовые модели для эффективности инвестиций в технологии (составлено автором на основе [4–6])

№	Финансовая модель	Описание
1	Чистая приведенная стоимость (NPV) $\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t}$	Метод ранжирования инвестиционных предложений с использованием NPV, равной текущей стоимости будущих чистых денежных потоков, дисконтированных по предельной стоимости капитала. Положительный показатель NPV означает возможности роста. CF – ожидаемый чистый денежный поток в период t; k – стоимость капитала проекта; t – годы реализации проекта n – количество сроков полезного использования основных средств.
2	Внутренняя норма доходности (IRR) $\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = 0$	Метод ранжирования инвестиционных предложений с использованием нормы прибыли на инвестиции в активы, рассчитанной путем нахождения ставки дисконтирования, которая приравнивает текущую стоимость будущих денежных потоков к стоимости инвестиций. CF – Ожидаемый чистый денежный поток в период t; IRR – ставка дисконтирования; t – годы реализации проекта; n – количество сроков полезного использования основных средств.
3	Анализ затрат и выгод Расходы на НИОКР/Ожидаемые доходы проекта	Выполняется по каждому проекту и рассчитывается путем нахождения чистой выгоды, полученной в результате реализации проекта.
4	Возврат инвестиций (ROI) Чистый доход / Общий объем инвестиций	Метод анализа преимуществ и затрат на удобство использования. Знаменатель может быть общими задействованными активами, акционерным капиталом, оборотным капиталом плюс другими активами или общими доступными активами.

№	Финансовая модель	Описание
5	Модель ценообразования опционов Блэка-Шоулза $C = SN(d_1) - N(d_2) ke^{-rt}$	Модель оценки вариантов. Модель Блэка-Шоулза широко используется в различных областях для оценки эффективности инвестиций. $d_1 = \frac{\ln\left(\frac{S}{K}\right) + \left(r + \frac{s^2}{2}\right)t}{s\sqrt{t}} \quad d_2 = d_1 - s\sqrt{t}$ C – премия за колл; S = текущая цена акций; t – время до истечения срока опциона; K – цена исполнения опциона; r – безрисковая ставка; N – кумулятивное стандартное нормальное распределение; e – экспоненциальный член; s – годовое стандартное отклонение ln – натуральный логарифм.
6	Модель ценообразования капитальных активов (CAPM)	Модель для расчета ожидаемой доходности инвестиций. Rf – Ставка доходности безрискового актива (обычно казначейские векселя или ставка по казначейским векселям); Rm – рыночная ставка доходности; β = бета актива (волатильность акций).

В этом исследовании эффективность инвестиций в технологии измеряется с помощью ROI (рентабельности инвестиций).

Активы, принадлежащие компании, обычно используются для оценки ее размера. Крупные банки, как правило, имеют большие активы, и тем продуктивнее их финансовые показатели. Таким образом, чем больше активов, принадлежащих компании, тем большее влияние она будет оказывать на увеличение стоимости [7]. Формулировка первой гипотезы (Г1) заключается в том, что размер фирмы оказывает значительное влияние на стоимость банковских компаний.

Взаимосвязь между леввериджем и стоимостью компании показывает, что более широкое использование долга может снизить прибыль, получаемую компанией, и привести к снижению стоимости компании на фондовом рынке. Это соответствует теории иерархии, которая гласит, что компании будут предпочитать внутренние источники для высокого операционного финансирования, поэтому компании стремятся избегать долгов для своего капитала. С другой стороны, существует теория компромисса, которая объясняет, что компании будут предпочитать внешние источники, а именно долг, для финансирования своей деятельности [8]. Чем больше долг у компании, тем выше прибыльность, которую она получит, поэтому стоимость компании на фондовом рынке также увеличится. Это связано с тем, что компания может управлять дополнительным капиталом из внешнего долга для финансирования бизнес-операций, тем самым генерируя дополнительную прибыль. Вторую гипотезу (Г2) можно сформулировать следующим образом: долг оказывает значительное влияние на стоимость банковских компаний.

Финтех – это то, что относится к финансовым решениям, которые стали возможны благодаря информационным технологиям. Финтех основан на принципе LASIC пяти ключевых атрибутов бизнес-модели, который успешно побуждает финтех создавать устойчивые социальные предприятия. Пять атрибутов – это низкая маржа, легкие активы, масштаб, инновационность и простота соблюдения [9]. Доход, получен-

ный от финтех в форме электронного банкинга, может обеспечить дополнительную прибыль компании, стоимость которой на фондовом рынке также увеличивается.

Предыдущие исследования показали, что финтех влияет на эффективность банковских компаний. При измерении финтеха используют прокси-метрики для роста доходов финтеха за текущий период по сравнению с предыдущим периодом. Таким образом, третья гипотеза (Г3) сформулирована следующим образом: финтех оказывает значительное влияние на стоимость банковских компаний. Инвестиции в технологии – это развитие инноваций с точки зрения технологий и банковского дела, где эти два вида деятельности больше всего используют технологии в своем развитии. Развитие банковских технологий повлияет на стоимость банковских компаний из-за дополнительных затрат на инвестирование в технологии.

Помимо увеличения инвестиционных расходов, доход от инвестиций в технологический сектор также влияет на финансовые показатели банков. Инвестиции в технологии, осуществляемые банками, могут привести к снижению прибыли, поскольку банкам приходится тратить больше на инвестиционные расходы [10]. Это отличается от электронного банкинга и комиссионного дохода, который, как ожидается, увеличит прибыль компании, тем самым увеличивая стоимость банковской компании. Рост прибыли компании показывает, что инвестиции в технологии были эффективными, поскольку они способны обеспечить дополнительную прибыль для компании помимо основной операционной деятельности банковских компаний. Таким образом, можно сформулировать четвертую гипотезу (Г4), а именно: эффективность инвестиций в технологии влияет на стоимость банковских компаний.

В условиях глобальной конкуренции коммерческие банки вынуждены адаптироваться и искать новые пути повышения прибыльности, одним из которых является совершенствование клиентского сервиса. Это, в свою очередь, способствует формированию конкурентных преимуществ. Инвестиции в информационные технологии (ИТ) выступают

ключевым фактором, обеспечивающим улучшение обслуживания клиентов, при этом финтех играет роль посредника в данном процессе.

Успешность внедрения финтех-решений в целях повышения рентабельности финансовых услуг находит отражение в показателях эффективности возврата инвестиций (ROI) в ИТ, осуществленных банковскими организациями. Эффективность ИТ-инвестиций способствует интеграции маркетинга, операционной деятельности и организационного развития. В свою очередь, результативность этих инвестиций предопределяет разработку стратегий управления услугами, направленных на повышение качества обслуживания. Количественная оценка эффективности технологических инвестиций осуществляется посредством коэффициента ROI, который представляет собой отношение чистой прибыли к совокупному объему инвестиций, произведенных банковскими компаниями.

На основании вышеизложенного, в рамках данного исследования еще предложены следующие гипотезы:

Г5. Размер фирмы оказывает существенное влияние на эффективность инвестиций в технологии банковской компании.

Г6. Долг оказывает существенное влияние на эффективность инвестиций в технологии банковской компании.

Г7. Финтех оказывает существенное влияние на эффективность инвестиций банковских компаний в технологии.

В рамках данного исследования рассматриваются три категории переменных: независимые, промежуточные и зависимые. В качестве независимых переменных выступают: размер компании, уровень задолженности (DEBTder) и степень внедрения финтех-технологий. Операционализация независимых переменных осуществляется следующим образом: размер компании определяется как натуральный логарифм от общей суммы активов; уровень задолженности рассчитывается как отношение заемного капитала к собственному; степень внедрения финтех-технологий оценивается на основе темпов роста доходов компании, полученных от операций электронного банкинга. Промежуточной переменной в данной модели является эффективность инвестиций в информационные технологии (ITEvalua), измеряемая показателем рентабельности активов (ROA). Зависимой переменной выступает стоимость компании (ComValue), операционализированная через показатель Price-to-Book Value (PBV).

В рамках данного исследования, объектом анализа выступают банковские организации, представленные на российском фондовом рынке. Тип данных, используемых в работе, относится к документальным и представлен в форме финансовых отчетов (годовых отчетов) российских банков. Структура данных имеет панельный (пуловый) характер, объединяя временные ряды и поперечные данные, что позволяет увеличить объем выборки.

Генеральная совокупность определяется как множество объектов, обладающих заданными ха-

рактеристиками и атрибутами, что позволяет рассматривать ее как группу наблюдаемых единиц, имеющих как минимум один общий признак [11].

Методология исследования основана на применении path-анализа, который позволяет исследовать прямые и косвенные эффекты влияния независимых переменных на зависимую переменную. Path-анализ представляет собой метод, использующий обычную регрессию наименьших квадратов для проверки гипотез о причинно-следственных связях между набором переменных. Данный метод позволяет оценить наличие и силу как прямых, так и косвенных воздействий одной переменной на другую.

Path-анализ позволяет выявить наличие опосредующей (медиаторной) переменной в косвенной связи или установить отсутствие таковой, что указывает на прямой характер взаимосвязи между переменными. В данном исследовании path-анализ реализован с использованием программного обеспечения WARP PLS 8.0. PLS – это основанный на дисперсии метод SEM, разработанный для решения проблем, которые не могут быть решены с помощью CB SEM, таких как небольшие размеры выборки и ненормированное распределение.

Диаграмма траектории путей формируется на основе эмпирической исследовательской модели, отражающей причинно-следственные связи между размером фирмы, уровнем задолженности, использованием финансовых технологий (финтех) и стоимостью компании, с учетом эффективности инвестиций в информационные технологии (ИТ) как потенциального медиатора в качестве предлагаемой усовершенствованной концепции.

На основе результатов сбора данных с использованием панельных данных, была получена выборка из 16 банковских компаний с общим количеством наблюдений 96 данных. Описательная статистика переменных исследования представлена в табл. 2.

В рамках данного исследования проверка эмпирической модели осуществлялась посредством оценки внутренней согласованности и комплексного анализа структурной модели. Оценка модели измерения базировалась на критериях надежности внутренней согласованности, конвергентной и дискриминантной валидности. Для оценки надежности внутренней согласованности использовались составной коэффициент надежности и коэффициент альфа Кронбаха (табл. 2).

Таблица 2. Описательная статистика переменных исследования

	N	Min	Max	Среднее
Размер компании	96	2.058	2.162	2.111
DEBTDer	96	1.923	4.386	2.674
Финтех	96	1.047	4.297	2.672
Эффективность инвестиций в технологии (ITEvalua)	96	0.804	7.266	2.690
Стоимость компании (comvalue)	96	0.407	10.457	2.614

Оценка структурной модели была проведена с использованием следующих показателей: средний коэффициент пути (APC), средний R-квадрат (ARS), средний скорректированный R-квадрат (AARS), средний фактор инфляции дисперсии (AVIF), средний полный коллинеарный фактор инфляции дисперсии (AFVIF) и индекс Tenenhaus GoF (GoF). Результаты анализа соответствия модели представлены в таблице 3.

Таблица 3. Соответствие исследовательской модели

Обеспечение	Заключение
Средний коэффициент пути (APC) = 0,204, $P < 0,001$	Соответствует
Средний R-квадрат (ARS) = 0,182, $P < 0,001$	Соответствует
Средний скорректированный R-квадрат (AARS) = 0,172, $P < 0,001$	Соответствует
Средний блок VIF (AVIF) = 1,033, приемлемо, если ≤ 5 , в идеале $\leq 3,3$	Соответствует
Средняя полная коллинеарность VIF (AFVIF) = 1,114, приемлемо, если ≤ 5 , в идеале $\leq 3,3$	Соответствует
T enenhaus GoF (GoF) = 0,426, малое $\geq 0,1$, среднее $\geq 0,25$, большое $\geq 0,36$	Соответствует
Коэффициент парадокса Симпсона (SPR) = 0,833, приемлемо, если $\geq 0,7$, в идеале = 1	Соответствует
Коэффициент вклада R-квадрата (RSCR) = 0,966, приемлемо, если $\geq 0,9$, в идеале = 1	Соответствует
Коэффициент статистического подавления (SSR) = 1,000, приемлемо, если $\geq 0,7$	Соответствует
Нелинейное двумерное отношение направления причинности (NLBCDR) = 0,833, приемлемо, если $\geq 0,7$	Соответствует

Анализ результатов модели соответствия, представленных в таблице 3, позволяет сделать вывод о ее адекватности. Данное заключение подкрепляется значениями AVIF (1.033) и AFVIF (1.114), которые не превышают порогового значения 3.3, что свидетельствует об отсутствии мультиколлинеарности между индикаторами и экзогенными переменными.

Прогностическая валидность модели была оценена с использованием индекса GoF, значение которого составило 0.426. На основании этого значения можно утверждать о высокой прогностической силе модели, поскольку полученное значение превышает установленный порог в 0.36.

Результаты прямого анализа путей (прямой эффект), полученные с помощью WarpPLS, представлены в табл. 8.

Основываясь на тестировании уравнения коэффициента пути и моделей P-значения в табл. 4 выше, результаты проверки первой гипотезы показывают, что размер фирмы оказывает положительное и значимое влияние на стоимость компании (ComValue). Это показано значением коэффициента размера фирмы 0,22 и р-значением $<0,001$, что соответствует гипотезе, поэтому первая гипотеза принимается. Для проверки второй гипотезы

долг (DEBTDer) не влияет на стоимость компании (ComValue), на что указывает значение коэффициента $-0,014$ и р-значение 0,379, поэтому вторая гипотеза отклоняется.

Таблица 4. Результаты Path-коэффициента и P-значения

Path	Коэффициент	P-value
Размер фирмы $\rightarrow$ ComValue	0.22	$<0.001^{***}$
DEBTDer $\rightarrow$ ComValue	-0.014	0.379**
Финтех $\rightarrow$ ComValue	0.10	0.06**
ITEvalua $\rightarrow$ ComValue	0.39	$<0.001^{***}$
Размер фирмы $\rightarrow$ ITEvalua	0.29	$<0.001^{***}$
DEBTDer $\rightarrow$ ITEvalua	0.04	0.29**
Финтех $\rightarrow$ ITEvalua	0.19	$<0.001^{***}$

Третья гипотеза, утверждающая, что внедрение финтех-решений не оказывает положительного влияния на стоимость компании (ComValue), также была отклонена, поскольку path-коэффициент составил 0.10, а р-значение -0.06 . Четвертая гипотеза, касающаяся эффективности инвестиций в информационные технологии (ITEvalua), была принята (коэффициент пути 0.39, р-значение <0.001). Пятая гипотеза, утверждающая положительное и значимое влияние размера фирмы на эффективность инвестиций в информационные технологии (ITEvalua), также была принята (коэффициент пути 0.29, р-значение <0.001).

Шестая гипотеза отклоняется, поскольку долг (DEBTDer) имеет значение коэффициента 0,04 и р-значение 0,29, и не влияет на эффективность инвестиций в технологии (ITEvalua). Седьмая гипотеза принимается, поскольку финтех оказывает положительное влияние, значение коэффициента составляет 0,19, а р-значение $<0,001$. Результаты полной апробации модели представлены на рис. 1.

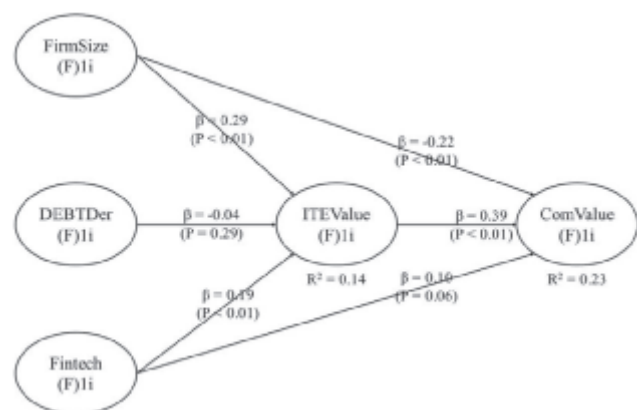


Рис. 1. Полная модель исследования

Данные результаты позволяют предположить наличие опосредующей роли эффективности инвестиций в технологии (ITEvalua) во взаимосвязи между размером фирмы (FirmSize) и финтехом, с одной стороны, и стоимостью компании (ComValue), с другой. В данной модели размер фирмы, долговая нагрузка и финтех выступают в качестве независимых переменных, стоимость компании –

в качестве зависимой переменной, а эффективность инвестиций в технологии рассматривается как медиатор.

Коэффициент косвенного эффекта для пути Финтех → ITEvalua → ComValue составил 0,072 ($p < 0,001$). Прямая связь между финтехом и стоимостью компании также оказалась статистически значимой ($p < 0,001$). Это указывает на наличие посредничества ITEvalua во влиянии финтеха на стоимость компании.

Полученные результаты свидетельствуют о сложной взаимосвязи между размером банковской компании, долговой нагрузкой, финтехом, эффективностью инвестиций в технологии и стоимостью компании. В частности, было выявлено, что эффективность инвестиций в технологии играет роль медиатора во влиянии размера фирмы и финтеха на стоимость компании, однако не оказывает существенного влияния в случае долговой нагрузки.

Научную интерпретацию результатов исследования влияния финтех на стоимость компании через эффективность инвестиций в технологии представим следующим образом:

1. Анализ взаимосвязей между финтех, эффективностью инвестиций в технологии и стоимостью компании. Результаты статистического анализа выявили значимую прямую связь между внедрением финтех и эффективностью инвестиций в технологии (ITEvalua) на уровне значимости $p < 0.001$. Проведенный медиационный анализ демонстрирует полное посредничество ITEvalua в отношении влияния финтех на стоимость компании (ComValue), что указывает на критическую роль эффективности инвестиций в технологии как механизма передачи эффекта от финтех к увеличению стоимости компании.
2. Влияние факторов на эффективность инвестиций в технологии и стоимость компании. Эмпирические данные подтверждают гипотезы о положительном и статистически значимом влиянии размера фирмы и финтех на эффективность инвестиций в технологии, что позволяет принять гипотезы 5 и 7. В то же время, не было обнаружено статистически значимого влияния долговой нагрузки на эффективность инвестиций в технологии, что не позволяет ни принять, ни отвергнуть гипотезу 6.

Анализ влияния различных факторов на стоимость компании показал положительное и значимое воздействие размера фирмы, финтех и эффективности инвестиций в технологии, что подтверждает гипотезы 1, 2 и 4. Однако гипотеза о влиянии долговой нагрузки на стоимость компании была отвергнута в связи с отсутствием статистически значимой связи.

Медиационный анализ выявил, что эффективность инвестиций в технологии выступает полным медиатором в отношении влияния размера фирмы и финтех на стоимость компании.

3. Практические рекомендации для банковских менеджеров. Результаты исследования указы-

вают на значимость инвестиций в технологии для увеличения стоимости компании, особенно в контексте внедрения финтех. Банковским менеджерам рекомендуется уделять внимание управлению активами и развитию финтех-услуг для повышения прибыльности и привлечения инвесторов. Увеличение активов, как показателя размера компании, и рост доходов от финтех-услуг могут значительно увеличить стоимость компании. Необходимо активно инвестировать в ИТ-инфраструктуру финансового сектора для расширения спектра и повышения доступности финтех-услуг для различных слоев населения.

Перспективы дальнейших исследований в данной области связаны с расширением набора рассматриваемых переменных, которые могут оказывать влияние на эффективность инвестиций в технологии и стоимость компании. Изучение дополнительных факторов позволит получить более полное представление о механизмах формирования стоимости компании.

Литература

1. Якубенко В.В. Финансовые технологии в обеспечении эффективности банковской деятельности / В.В. Якубенко // Теория и практика общественного развития. – 2019. – Режим доступа: http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2019/1/economics/yakubenko.pdf
2. Алпатова Э.С. Влияние финансовых технологий на развитие банковского сектора // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 1А. С. 783–790.
3. Петров А.М. Финансовые технологии: значение, основные направления и этапы развития / А.М. Петров // Экономические науки • 2023 • № 9 (226) – DOI: 10.14451/1.226.216
4. Безгачева О.Л. и др. Состояние и перспективы внедрения инновационных банковских услуг в современный банковский сектор России // Инновации и инвестиции. – 2022. – № 10. – С. 115–121. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-i-perspektivy-vnedreniya-innovatsionnyh-bankovskih-uslug-v-sovremennyi-bankovskiy-sektor-rossii/viewer>.
5. Ангелина И.А. Стратегические направления развития финансовых технологий / И.А. Ангелина, В.Г. Антоненц // Финсайдер 2023: финансовый рынок – новые грани возможного: II Национальная научно-практическая конференция. Санкт-Петербург, 120 апреля 2023. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ. – С. 6–11.
6. Антоненц В.Г. Направления сотрудничества финтех– и банковского бизнеса в условиях инновационной среды / В.Г. Антоненц // Проблемы и перспективы социально-экономического развития России в XXI веке: сборник научных статей IV Всероссийской научной конференции. Том Выпуск 4. Под научной редакцией Э.А. Гасанова, О.К. Коробковой, С.М. Пак, О.И. Ти-

шутинной. Отв. редактор С.Н. Солдаткин. Хабаровск, 2023. – С. 3–9.

7. Храмченко А.А. Проблемы и преимущества использования технологий в банках / Храмченко А.А. – Текст: непосредственный // Вестник Академии знаний. – 2021. – № 45 (4). – С. 422–427.
8. Антонец В.Г. Трансформация банковских систем в условиях развития финансовых технологий / В.Г. Антонец // Индустриальная экономика. – № 4 том 4, 2022. – С. 322–329.
9. Романов, В.А. Индустрия финтех: основные технологии и направления развития финансовой цифровизации / В.А. Романов, В.В. Хубулова // Вестник РУДН. Серия: Экономика. – 2020. – Т. 28. № 4. – С. 700–712.
10. Соколинская Н.Э. Механизмы информационного и научно-технологического обеспечения инноваций в банковской сфере в условиях цифровой экономики / Н.Э. Соколинская // Банковское дело. 2020. № 2. С. 25–30.
11. Khang, A., & AloCF (2024a). AI-Oriented Competency Framework for Talent Management in the Digital Economy: Models, Technologies, Applications, and Implementation, 1st Ed., CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781003440901>.

EFFICIENCY OF INVESTMENTS IN FINANCIAL TECHNOLOGIES OF BANKING COMPANIES

Angelina I.A., Antonets V.G.

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail-Tugan Baranovsky

The article is devoted to the definition and assessment of the impact of the size of a banking company, the level of debt and the implementation of fintech technologies on the effectiveness of investments in technology and an increase in the value of the company reflected in the stock market. The research methodology is based on the use of path analysis, which allows us to study the direct and indirect effects of independent variables on the dependent variable using WARP PLS 8.0 software. The object of the analysis is banking organizations represented on the Russian stock market. Within the framework of this study, 7 hypotheses were put forward, which were accepted or refuted by constructing a research model. The results of the study indicate the importance of investments in technology to increase the value of a company, especially in the context of fintech implementation.

Keywords: financial technologies, banking companies, investments, fintech innovations, financial models, digital structure.

References

1. Yakubenko V.V. Financial technologies in ensuring the efficiency of banking activities / V.V. Yakubenko // Theory and practice of social development. – 2019. – Access mode: http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2019/1/economics/yakubenko.pdf
2. Alpatova E.S. The influence of financial technologies on the development of the banking sector // Economy: yesterday, today, tomorrow. 2019. Vol. 9. No. 1A. P. 783–790.
3. Petrov A.M. Financial technologies: significance, main directions and stages of development / A.M. Petrov // Economic sciences • 2023 • No. 9 (226) – DOI: 10.14451/1.226.216
4. Bezgacheva O.L. and others. The state and prospects of introducing innovative banking services into the modern banking sector of Russia // Innovations and Investments. – 2022. – No. 10. – P. 115–121. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-i-perspektivy-vnedreniya-innovatsionnyh-bankovskih-uslug-v-sovremenny-bankovskiy-sektor-rossii/viewer>.
5. Angelina I.A. Strategic directions for the development of financial technologies / I.A. Angelina, V.G. Antonets // Finsider 2023: financial market – new facets of the possible: II National scientific and practical conference. St. Petersburg, April 120, 2023. – SPb.: Publishing house of St. Petersburg State University of Economics. – P. 6–11.
6. Antonets V.G. Areas of cooperation between fintech and banking businesses in an innovative environment / V.G. Antonets // Problems and prospects of socio-economic development of Russia in the 21st century: collection of scientific articles of the IV All-Russian scientific conference. Volume Issue 4. Under the scientific editorship of E.A. Gasanov, O.K. Responsible editor S.N. Soldatkin. Khabarovsk, 2023. – P. 3–9.
7. Khramchenko A.A. Problems and advantages of using technologies in banks / Khramchenko A.A. – Text: direct // Bulletin of the Academy of Knowledge. – 2021. – No. 45 (4). – P. 422–427.
8. Antonets V.G. Transformation of banking systems in the context of the development of financial technologies / V.G. Antonets // Industrial Economy. – No. 4, Volume 4, 2022. – P. 322–329.
9. Romanov, V.A. Fintech industry: main technologies and directions of development of financial digitalization / V.A. Romanov, V.V. Khubulova // Bulletin of RUDN. Series: Economy. – 2020. – Vol. 28. No. 4. – P. 700–712.
10. Sokolinskaya N.E. Mechanisms of information and scientific-technological support for innovations in the banking sector in the context of the digital economy / N.E. Sokolinskaya // Banking. 2020. No. 2. P. 25–30.
11. Khang, A., & AloCF (2024a). AI-Oriented Competency Framework for Talent Management in the Digital Economy: Models, Technologies, Applications, and Implementation, 1st Ed., CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781003440901>.

Исследование изменений в роли и функциях управленческих кадров в условиях цифровой трансформации и разработка механизмов адаптации

Бителе Юлия Николаевна,

аспирант, НОЧУ ВО «Московско-финансово промышленный университет «Синергия»; индивидуальный предприниматель Бителе Ю.Н.

E-mail: y.bitele@gmail.com

В условиях цифровой трансформации бизнес-процессов и экономики в целом происходят значительные изменения в требованиях к управленческим кадрам. Цель статьи – раскрыть требования к управленческим кадрам в условиях цифровой трансформации и показать, какие навыки и компетенции необходимы руководителям для успешной адаптации к цифровым изменениям и обеспечения устойчивого развития организаций. Результаты исследования показывают, что в условиях цифровой трансформации управленческим кадрам необходимо развивать новые навыки и компетенции. Основные изменения в роли управленческих кадров включают: стратегическое планирование и управление изменениями, управление инновациями, координация междисциплинарных команд, развитие навыков работы с данными. Выводы исследования заключаются в том, что в условиях цифровой трансформации управленческим кадрам необходимо:

- Заниматься стратегическим планированием и управлением изменениями с учетом информационных технологий.
- Стимулировать инновации и поддерживать разработку новых продуктов и услуг.
- Координировать междисциплинарные команды.
- Развивать навыки работы с полученными данными для принятия обоснованных решений.

Ключевые слова: цифровая трансформация, управленческие кадры, роль, функции, адаптация.

Введение

В эпоху цифровой трансформации управленцам необходимо проявлять гибкость и способность к оперативной адаптации к новым условиям. В условиях стремительного технологического прогресса и изменчивости потребностей клиентов руководители должны быть готовы к непрерывному обучению и развитию своих навыков. Это включает не только технические навыки, но и умение стратегически мыслить, принимать решения в условиях неопределенности и эффективно взаимодействовать с командами.

Одной из ключевых задач управленческих кадров становится создание и поддержка культуры инноваций в организации. Это требует внедрения новых подходов к управлению проектами, использования современных инструментов аналитики и автоматизации процессов. Руководители должны уметь мотивировать сотрудников к активному участию в цифровой трансформации, создавая условия для их профессионального роста и развития.

Кроме того, в условиях цифровой трансформации возрастает значение лидерских качеств, таких как эмпатия, умение вдохновлять и направлять команду. Руководители должны быть готовы к работе в распределенных командах, эффективно используя современные средства коммуникации и совместной работы. Это требует от них умения выстраивать доверительные отношения и обеспечивать прозрачность процессов.

Для успешной адаптации к цифровым изменениям руководителям необходимо овладеть навыками работы с данными аналитики, чтобы принимать обоснованные решения. Внедрение систем управления, основанных на данных аналитики, позволяет более точно предсказывать потребности рынка, оптимизировать бизнес-процессы и повышать общую эффективность работы. Руководству следует научиться анализировать обширные массивы информации и применять их для стратегического планирования и оперативного управления.

Одним из основополагающих аспектов процесса цифровой трансформации является развитие навыков и умений в области управления изменениями. Лидеры, стремящиеся к успешной реализации преобразований в компании, должны быть способны минимизировать сопротивление со стороны персонала и обеспечить эффективное внедрение новых технологий и процессов. Для этого необходимо грамотно и доступно информировать сотрудников о предстоящих изменениях, оказывать им поддержку на всех этапах трансформации, а так-

же предоставлять необходимые ресурсы и содействие.

Таким образом, цифровая трансформация предъявляет требования к управленческим кадрам, заставляя их развивать новые навыки и подходы к работе. Успешная адаптация к этим изменениям требует постоянного обучения, гибкости, лидерских качеств и умения эффективно использовать данные и аналитику. Только так руководители смогут обеспечить устойчивое развитие своих организаций в условиях цифровой эпохи.

Изменения в роли управленческих кадров

Согласно исследованиям, к 2026 году около половины рабочих задач могут быть автоматизированы, что требует от компаний адаптации и внедрения новых методов управления.

В условиях цифровой трансформации управленческие кадры сталкиваются с необходимостью освоения новых компетенций и изменения подходов к руководству.

Трансформация функционала управленческих кадров сводятся к следующим аспектам:

- **Стратегическое планирование и управление изменениями.** Управленческие кадры должны создавать и реализовывать планы, учитывающие влияние информационных технологий на предпринимательство. От руководителей требуется разбираться в том, как развиваются технологии и как они могут повлиять на отрасль в будущем.
- **Управление инновациями.** В условиях цифровой трансформации инновации являются определяющим условием достижения успеха. Управленческие кадры должны стимулировать и поддерживать инновации, создавая условия для разработки и внедрения новых продуктов и услуг.
- **Координация междисциплинарных команд.** Цифровая трансформация требует сотрудничества между специалистами из разных областей, таких как информационные технологии, маркетинг, продажи и логистика. Управленческие кадры должны уметь координировать работу команд и обеспечивать взаимодействие между ними.
- **Развитие навыков работы с данными.** В условиях работы с большим массивом информации специалисты в области менеджмента должны обладать навыками анализа и интерпретации полученных данных для принятия взвешенных решений. Это требует от них навыков работы с инструментами анализа и понимания статистических методов.

Примеры, иллюстрирующие требования к управленческим кадрам в условиях цифровой трансформации:

- **Адаптивность:** во время внедрения новой CRM-системы руководитель отдела продаж должен быстро перестроить процессы взаимодействия с клиентами, обучить сотрудников работе с но-

вой системой и адаптировать стратегии продаж под изменившиеся условия.

- **Лидерство и развитие талантов:** руководитель IT-отдела разрабатывает программу обучения для сотрудников, чтобы они могли освоить новые технологии и языки программирования, необходимые для работы над новым проектом. Он также проводит регулярные встречи с сотрудниками для обсуждения их профессиональных целей и помогает им составить план развития.
- **Этика и ответственность:** руководитель аналитического отдела внедряет политики и процедуры для обеспечения конфиденциальности данных клиентов при использовании алгоритмов машинного обучения для персонализации предложений. Он также следит за соблюдением законодательства о защите данных.
- **Культура инноваций и непрерывного обучения:** директор инициирует создание внутреннего хакатона, где сотрудники могут предложить свои идеи по улучшению бизнес-процессов. Лучшие идеи реализуются в компании, а их авторы получают возможность дальнейшего профессионального развития [3].
- **Интеграция цифровых инструментов:** руководитель производства внедряет ERP-систему для оптимизации производственных процессов. Он обучает сотрудников работе с новой системой и следит за её интеграцией с другими цифровыми инструментами, используемыми на производстве.
- **Коммуникация и взаимодействие:** менеджер проекта организует регулярные встречи между отделами разработки и маркетинга для обсуждения новых функций продукта и разработки стратегий продвижения. Он также использует коммуникационные платформы для обмена информацией и координации работы внутри компании.
- **Управление рисками:** руководитель информационной безопасности проводит аудит кибербезопасности компании и внедряет дополнительные меры защиты данных после выявления уязвимостей. Он также разрабатывает планы реагирования на возможные кибератаки.
- **Фокус на клиенте:** руководитель службы поддержки клиентов использует данные о поведении клиентов для персонализации ответов на их запросы и улучшения качества обслуживания. Он внедряет систему мониторинга удовлетворённости клиентов и анализирует полученные данные для корректировки стратегий взаимодействия с клиентами.

Изменения в функциях управленческих кадров

Функции управленческих кадров также претерпевают изменения в условиях цифровой трансформации. Основные изменения можно свести к следующим аспектам:

- **Управление цифровыми ресурсами.** Управленческие кадры управляют цифровыми ресурсами, такими как информационные системы, платформы и инструменты. Это требует понимания принципов работы этих систем и навыков их настройки и оптимизации.
- **Обеспечение кибербезопасности.** В условиях цифровизации кибербезопасность становится критически важной. Управленческие кадры обеспечивают защиту информационных систем от кибератак и других угроз.
- **Оптимизация бизнес-процессов.** Управленческие кадры разрабатывают и внедряют в бизнес-процессы новые технологии, чтобы повысить эффективность и снизить издержки своих предприятий [2].
- **Развитие навыков управления проектами в области цифровизации.** Управленческие кадры планируют и управляют проектами, связанными с внедрением цифровых технологий, что требует навыков управления рисками, контроля сроков и бюджета, а также координации работы участников проекта.
- **Развитие лидерских качеств и культуры инноваций.** Управленческие кадры обладают техническими навыками, и являются лидерами, способными вдохновлять и мотивировать свою команду на постоянное развитие и внедрение инноваций. Приоритетом для управленцев становится формирование культуры в компании, в которой каждый сотрудник понимает важность цифровых изменений и готов активно участвовать в их реализации.
- **Адаптация к новым ролям и обязанностям.** В условиях цифровизации многие традиционные роли управленческих кадров могут трансформироваться или даже исчезнуть. Например, может появиться необходимость в специалистах по управлению данными, аналитике больших данных или искусственном интеллекте. Поэтому управленческим кадрам необходимо постоянное обучение и адаптация к новым вызовам.
- **Эмоциональный интеллект.** В современном мире всё больше специалистов вынуждены работать в удалённых командах, что предполагает наличие развитого эмоционального интеллекта управленцев. Это подразумевает способность управленцев к продуктивному взаимодействию, эмпатию и понимание чувств и нужд коллег, а также умение стимулировать их интерес и энтузиазм [4].
- **Повышение цифровой грамотности.** Управленческие кадры обладают высоким уровнем цифровой грамотности, что помогает им эффективно использовать современные технологии и инструменты: знание основ программирования, работы с большими данными, аналитики и других цифровых компетенций.
- **Укрепление стратегического мышления.** Руководители способны предвидеть долгосрочные перспективы и создавать стратегии, которые позволяют компании успешно адаптироваться к динамичным рыночным условиям. Это помогает управленцам анализировать тенденции, прогнозировать будущие изменения и принимать обдуманные решения.
- **Управление изменениями.** Руководители способны эффективно управлять изменениями в структуре и процессах компании, снижая сопротивление со стороны персонала и обеспечивая успешную реализацию новых решений.
- **Создание экосистемы цифровых партнёров.** Специалисты в области управления выстраивают и поддерживают внешние партнёрские отношения с такими организациями, как стартапы, технологические компании и консалтинговые фирмы. Это необходимо для обеспечения доступа к новым технологиям и ресурсам.
- **Фокус на клиенте.** Руководители осознают нужды и пожелания клиентов, а также создают планы, нацеленные на оптимизацию сервиса и рост уровня удовлетворённости клиентов. Примеры развития лидерских качеств и культуры инноваций:
 - *Организация тренингов и воркшопов по инновациям*, на которых сотрудники могут узнать о новых технологиях. Поощрение сотрудников за внедрение инноваций и предложение идей по улучшению процессов. Например, можно ввести систему бонусов или наград для сотрудников, чьи предложения были успешно реализованы компаний.
 - *Создание рабочих групп или комитетов*, занимающихся разработкой и внедрением новых идей. Это может быть группа из представителей разных отделов, которая собирается регулярно для обсуждения инновационных проектов.
 - *Переквалификация сотрудников*: Разработка и проведение обучающих программ по актуальным темам, таким как обработка и анализ информации или технологии искусственного интеллекта.
 - *Приглашение внешних экспертов для проведения мастер-классов и лекций по новым технологиям*. Создание программ наставничества, где более опытные сотрудники помогают новичкам адаптироваться к ролям и задачам. Примеры развития эмоционального интеллекта:
 - *Проведение тренингов по эффективному общению и управлению конфликтами*. Организация встреч и мероприятий для укрепления командного духа и повышения мотивации сотрудников [1].
 - *Внедрение систем обратной связи*, которые позволяют персоналу выражать свои эмоции и потребности.
 - *Мероприятия по повышению цифровой грамотности*: Предоставление доступа к онлайн-курсам и ресурсам по программированию, работе с большими данными и другим цифровым компетенциям.

- *Организация вебинаров и мастер-классов с участием экспертов в области цифровых технологий.* Создание внутренних порталов и баз знаний, где сотрудники могут найти информацию о цифровых инструментах и технологиях. Примеры укрепления стратегического мышления:

- *Анализ рыночных трендов и тенденций* в отрасли благодаря анализу отраслевых отчётов и исследований. Разработка сценариев развития событий и планирование на основе этих сценариев.
- *Проведение стратегических сессий* с участием руководителей разных уровней для обсуждения долгосрочных целей и планов.
- *Организация по управлению изменениями:* Разработка детальных планов внедрения новых технологий с указанием сроков и ответственных лиц.
- *Вовлечение сотрудников в процесс изменений* через обсуждение и сбор предложений. Обеспечение поддержки и обучения сотрудников во время перехода к новым процессам и системам.

Примеры создания экосистемы цифровых партнёров:

- *Участие в отраслевых мероприятиях и конференциях,* что позволяет найти потенциальных партнёров.
- *Сотрудничество с технологическими компаниями* и получения от них доступа к новым технологиям и решениям.
- *Взаимодействие с консалтинговыми фирмами* и получения от них экспертных советов и рекомендаций.
- *Ориентир фокуса на клиенте:* Сбор и анализ обратной связи от клиентов для понимания их потребностей и ожиданий.
- *Разработка и внедрение систем управления качеством* для обеспечения высокого уровня обслуживания. Обучение сотрудников навыкам работы с клиентами, включая коммуникативные навыки и умение решать проблемы.

Механизмы адаптации управленческих кадров к изменениям

Цифровая трансформация затрагивает все сферы бизнеса и требует от управленческих кадров новых знаний и навыков. Чтобы успешно адаптироваться к изменениям, управленческим кадрам необходимо использовать различные механизмы.

- **Обучение и развитие компетенций.** Одним из основных механизмов адаптации является постоянное обучение. Управленческие кадры проходят курсы повышения квалификации, тренинги и семинары по цифровым технологиям, управлению в условиях цифровой трансформации, работе с новыми инструментами и платформами. Это поможет им развить необходимые компетенции и навыки для работы в новой цифровой среде.

- **Менторство и наставничество.** Опытные коллеги могут передать свои знания и опыт начинающим управленческим кадрам. Наставники могут помочь разобраться в сложных вопросах, предложить эффективные решения и поддерживать в процессе адаптации.
- **Создание культуры непрерывного обучения.** В организациях, где ценится обучение и развитие, управленческие кадры чувствуют себя более уверенно и готовы к изменениям. Важно создать атмосферу, в которой сотрудники не боятся задавать вопросы, искать новые решения и экспериментировать.
- **Гибкость и адаптивность.** Управленческим кадрам необходимо быть готовыми к быстрым изменениям и адаптироваться к новым условиям. Это требует развития гибкости мышления, способности анализировать информацию и принимать решения в условиях неопределённости.
- **Использование цифровых инструментов и платформ.** Для успешной адаптации управленческим кадрам необходимо научиться работать с цифровыми инструментами и платформами, такими как системы управления проектами, аналитические платформы, инструменты для работы с большими данными и т.д. Это поможет им более эффективно выполнять свои обязанности и принимать обоснованные решения.
- **Сетевое взаимодействие и обмен опытом.** Участие в профессиональных сообществах, конференциях и форумах помогает управленческим кадрам быть в курсе последних тенденций и обмениваться опытом с коллегами из других организаций. Это способствует развитию новых идей и подходов к управлению в условиях цифровой трансформации.
- **Оценка и мониторинг прогресса.** Регулярная оценка прогресса в обучении и развитии компетенций помогает управленческим кадрам отслеживать свои достижения и корректировать процесс обучения. Это также позволяет организациям отслеживать эффективность программ адаптации и вносить необходимые изменения.
- **Поддержка со стороны руководства.** Руководители должны создавать условия для адаптации управленческих кадров, предоставлять им необходимые ресурсы и возможности для обучения, а также поощрять их за развитие новых компетенций.
- **Пересмотр и адаптация управленческих подходов.** В условиях цифровой трансформации традиционные управленческие подходы могут оказаться неэффективными. Управленческим кадрам необходимо пересмотреть свои методы работы, внедрить новые подходы и инструменты, которые соответствуют требованиям цифровой среды [1].
- **Интеграция цифровых решений в управленческие процессы.** Управленческие кадры должны активно участвовать в интеграции

цифровых решений в процессы управления, чтобы оптимизировать работу и повысить эффективность. Это может включать в себя автоматизацию рутинных задач, использование аналитических инструментов для принятия решений и внедрение цифровых платформ для взаимодействия с сотрудниками и партнёрами.

Согласно исследованиям, сопротивление изменениям со стороны персонала может привести к снижению производительности на 30–50%. Кроме того, по данным некоторых опросов, около 70% сотрудников признают, что изменения в компании вызывают у них стресс. В то же время эффективное управление изменениями может повысить шансы на успех цифровой трансформации на 50–70%.

Для успешного внедрения новых технологий и процессов важно обеспечить вовлечённость сотрудников. Например, исследования показывают, что при активном участии сотрудников в процессе изменений вероятность успешной трансформации возрастает на 30%.

Эти данные подчёркивают важность развития навыков управления изменениями для лидеров и необходимость грамотной коммуникации с персоналом в процессе цифровой трансформации.

Заключение

Цифровая трансформация оказывает глубокое влияние на роль и функции управленческих кадров. Чтобы эффективно приспособиться к этим переменам, руководители должны постоянно учиться и приобретать новые навыки и знания, а также осваивать современные методы и технологии. Это требует значительных усилий, но является необходимым условием для обеспечения конкурентоспособности организаций в условиях цифровой экономики.

В настоящее время управленческие кадры сталкиваются с необходимостью постоянного обучения и повышения квалификации. Это включает не только технические навыки, но и развитие soft skills: критическое мышление, способность к инновациям, управление изменениями и лидерство. Важно, чтобы руководители умели вдохновлять свои команды, поддерживать культуру инноваций и создавать условия для непрерывного профессионального роста сотрудников.

Организации, инвестирующие в развитие управленческих кадров, получают значительное преимущество. Они быстрее адаптируются к новым технологиям, эффективнее реагируют на изменения рынка и улучшают внутренние процессы, что способствует повышению производительности, снижению издержек и укреплению позиций компании на рынке.

Внедрение цифровых технологий предоставляет руководителям новые инструменты для анализа данных и принятия управленческих решений. Современные методы аналитики и искусственного интеллекта позволяют более точно прогнозировать тенденции, оптимизировать использование ресурсов и улучшать стратегическое планирование.

Для того чтобы оставаться конкурентоспособными, руководителям необходимо уметь использовать эти инструменты. Цифровая трансформация требует от управленцев не только освоения новых технологий, но и изменения подходов к управлению и взаимодействию с командой. Это сложная задача, которая требует значительных усилий и ресурсов, но при этом открывает широкие возможности для роста и развития организаций.

Литература

1. Кови С. Р. «Семь навыков высокоэффективных людей». – Москва: Альпина Паблишер, 2015. – 400 с.
2. Минцберг Г. «Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с.
3. Прытков Р.М. «Инновационный менеджмент в управлении персоналом». – Оренбург: ОГУ. – 2020. – 294 с.
4. Стюарт, Т.А. Интеллектуальный капитал: новый источник богатства организаций: пер. с англ. / Т.А. Стюарт. – Москва: Поколение, 2007. – 368 с.

STUDY OF CHANGES IN THE ROLE AND FUNCTIONS OF MANAGEMENT PERSONNEL IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION AND DEVELOPMENT OF ADAPTATION MECHANISMS

Bitele Yu.N.

Moscow Financial and Industrial University "Synergy"

In the context of digital transformation of business processes and the economy as a whole, significant changes are occurring in the requirements for management personnel. The purpose of the article is to disclose the requirements for management personnel in the context of digital transformation and to show what skills and competencies are necessary for managers to successfully adapt to digital changes and ensure sustainable development of organizations. The results of the study show that in the context of digital transformation, management personnel need to develop new skills and competencies. Key changes in the role of management include: strategic planning and change management, innovation management, coordination of interdisciplinary teams, and development of data skills. The study concludes that in the context of digital transformation, management needs to:

- Engage in strategic planning and change management taking into account information technology.
- Stimulate innovation and support the development of new products and services.
- Coordinate interdisciplinary teams.
- Develop skills in working with the obtained data to make informed decisions.

Keywords: digital transformation, management, role, functions, adaptation.

References

1. Covey S.R. "The Seven Habits of Highly Effective People." – Moscow: Alpina Publisher, 2015. – 400 p.
2. Mintzberg G. "Structure in a Fist: Creating an Effective Organization / Translated from English. edited by Yu.N. Kapturovsky. – St. Petersburg: Piter, 2004. – 512 p.
3. Prytkov R.M. "Innovative Management in Personnel Management." – Orenburg: OSU. – 2020. – 294 p.
4. Stewart, T.A. Intellectual Capital: A New Source of Organizational Wealth: trans. from English / T.A. Stewart. – Moscow: Pokolenie, 2007. – 368 p.

Формирование и использование системы финансового менеджмента для повышения экономической устойчивости предприятий туриндустрии

Галимов Шамиль Шагитович,

к-т экон. н., доцент каф. Всемирного культурного наследия
ИМО, Казанский федеральный университет
E-mail:SSGalimov@mail.ru

Галимова Лейсан Исмагиловна,

к-т экон. н., доцент каф. Всемирного культурного наследия
ИМО, Казанский федеральный университет
E-mail:Leysan.Abinova@mail.ru

Статья посвящена вопросам изучения финансового состояния предприятий туриндустрии, особенно малых предприятий коими являются большинство туристических агентств для выработки мероприятий по повышению их финансовой устойчивости. Основной целью является выработка определенных рекомендаций предприятиям туриндустрии для укрепления финансовой устойчивости в период кризиса связанного с распространением пандемии коронавируса и экономического кризиса. В изучении проблемы, выдвинутой к исследованию, авторами применены аксиоматический метод и методы аспектного анализа имеющихся данных по финансовым проблемам отрасли. Статистические данные являются основой для анализа экономической ситуации. Основными результатами исследования должны быть выявление внутренних причин ослабления финансовой устойчивости и выработка определенных рекомендаций для вывода предприятий из кризиса. Проведенные исследования по данной теме позволили понять основные причины ухудшения финансовой устойчивости предприятий туриндустрии и выработать определенные рекомендации. Предложено использование метода бюджетирования в управлении финансами предприятия и грамотное использование предложений государственной поддержки.

Ключевые слова: экономический кризис, малые предприятия, турагентство, финансовый анализ, коэффициент прибыльности, коэффициент рентабельности, оборотные средства, платежеспособность.

Introduction

The trade war, which the USA declared on their business competitors, for instance, China, and their allies, the European countries in gas and other aspects, continues to hamper the world economies development. Spreading of "coronavirus" from China creates additional problems in the world economy development. As a result, in connection with the world economic crisis stagnation, the travel industry also has crisis phenomena. Over the last years, the travel branch and the hospitality industry have crisis phenomena expressed, above all, in decreasing the occupancy rate of hotel room capacity of accommodation means, and especially which were reflected in the travel branch. Chain of bankruptcies of a number of well-known travel companies is evidence of the crisis development in the branch. Over the last years, a lot of Russian tourism operators has become bankrupts, including the world-famous "Neva tour", "Labyrinth", "Wind Rose", "Expo tour" and many other companies. In January, 2020 Federal Agency for Tourism struck 58 tourism operators off the register. "Echo" of bankruptcies also reached thousands of travel agencies, some of which could not stand that and were closed down, still more enterprises had to reduce their business, shut their branches down and dismiss their employees. The financial stability problems affected the majority of travel agencies, over the last years the sales have decreased by a factor of two or three. Each enterprise was influenced by the crisis. In order to determine weak points, it is necessary to start the work with analyzing financial potential of the enterprises. Determining the financial potential is needed to carry out the financial analysis of an enterprise. The economic literature includes various definitions of the financial analysis. O.E. Efimova regards the financial analysis as a process based on studying the data on financial standing and results of the enterprise activities in the past to assess the prospects of its development, in other words, she turns it into extrapolation. [Efimova O.V, 1999, p. 352].

Methods

The research uses various methods of financial and economic analysis of the small enterprises activities, statistical methods and methods of comparative analysis. When using a method of aspectual analysis, the authors researched, first of all, analysis of the financial and economic activities of an enterprise, studied the financial potential. On the basis of these data, the enterprise financial stability is analyzed. Then, coefficients of the funds turnover, lucrativeness and profitability of the work are determined. Considering that the travel enter-

prises work is seasonal, it is necessary to take into account the funds turnover velocity too. Supposing that the majority of travel enterprises are small enterprises, it is reasonable to determine the profitability of labor expenses, material expenses and other resources. Indicators of profitability of the sales and the working capital are the most important for small enterprises. Important materials are the obtained coefficients of the absolute and interim liquidity of the enterprise. A level of the circulating funds to current assets coefficient can be crucial for increasing the financial stability in the context of the crisis. As a result, it is possible to determine the main symptoms of the solvency level. All of that makes it possible for us to establish full or partial financial insolvency that results from the sales unprofitability. Degrees of decreasing the business activity were determined. Considering all the above mentioned, the possibilities are offered to credit the business, especially with the use of options of the state support, the taxes and borrowings debt restructuring conditions. In particular, A.D. Sheremet and R.S. Saifullin propose analyzing the financial and economic activities and carrying out the express-diagnostics of financial standing of the enterprise by seasons or by quarters. Apart from these authors, the paper uses the materials and methods of calculation of N.E. Zimin, E.A. Vyborova, N.M. Glazov and others.

Results and discussion

In an extended sense, the analysis is to become a foundation of the managerial decision making to make the travel agencies more stable financially, which consists of the following stages:

- to research the economic phenomena and processes in their interconnection and interdependence that are formed under influence of objective economic laws;
- to substantiate the plans and obligations scientifically and to assess their fulfillment objectively;
- to detect positive and negative factors and to change their influence;
- to disclose trends of the economic development;
- to determine the unused internal reserves;
- to generalize experience of the travel enterprises;
- to make optimal managerial decisions.

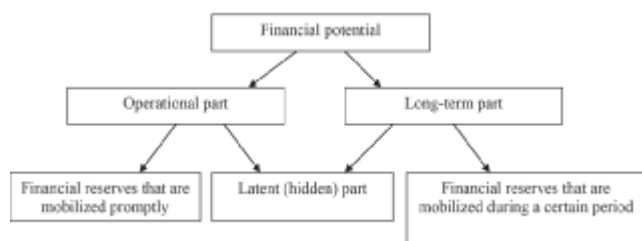


Fig. 1. Financial potential structure

The small enterprises finances analysis includes the analysis of financial potential (Fig. 1) and efficiency of its using. The small enterprises financial potential analysis includes the following major stages:

- to determine the financial potential sizes;
- to research a dynamics of the financial potential change;

- to assess the financial potential use efficiency.

A.D. Sheremet and R.S. Saifullin determine the financial analysis goal as “obtaining a number of the key parameters giving an objective and exact picture of the financial standing of an enterprise” [Sheremet A.D., Saifullin R.S., Negashev E.V., 2001].

The main goals of financial analysis of the small travel enterprises activities are as follows:

- to assess the small enterprises financial stability;
- to detect reasons for the financial stability change;
- to detect reasons for deviations from optimal state of the financial indicators;
- to substantiate decisions to stabilize the financial stability.

It is reasonable to mark out the diagnostics of static state and trends of the small enterprises development as well as the business diagnostics (analysis of the current financial and economic situation) and analysis of investment activities of the enterprise.

The small enterprises activities research in the crisis and problem situations are of particular significance to the small enterprises. Crisis situations in the travel industry are, in the main, related to general economic and financial crises. Financial problems at enterprises appear, in a greater degree, due to force-majeure situations with payments or with funds non-repayment, etc. For instance, the coronavirus pandemic struck a crushing blow to the travel branch. In 2020 the tour sales decreased by 90%, especially in the outbound tourism sector. Only at the end of the year some directions started to be opened, but with a number of restrictions, such as PCR tests, quarantines in the vacation places if the tests are not confirmed and quarantines after the vacation. Then the second and the third waves of coronavirus came, and new virus strains appeared. Countries were opened and then closed for tourists again. The countries visiting rules became stricter and stricter, some countries introduced “covid” passports and other new restrictions. Refusal to acknowledge the national vaccines for various reasons, which included political and economic reasons, lead to the outbound tourism decrease again. The domestic and inbound tourism also suffered from the pandemic. The complete lockdown in 2020 and imposition of regional restrictions hit the tourism and the hospitality industry. For instance, in Kazan within two years more than a half of travel agencies and their branches, 40% of hostels and small hotels, 4 large hotels, including network ones, were closed down. The public catering branch goes through a heavy crisis, the situation deteriorates due to introduction of QR codes for visitors too. The existing uncertainty is a constraining factor for the enumerated enterprises. Partially the constant change of restrictions does not allow people to plan their vacation for the future.

Research of structural equilibrium of small enterprises is closely related to the development forecast of the small enterprises as a system. Coefficients of proportion, dynamics as well as private indicators (an average value of financial receipts and applied funds, a time interval between financing and obtaining the financial results, etc.) are used.

M.M. Glazov said that it is reasonable to mark out analysis of exterior medium changes, diagnostics of marketing of the problem situations and the management functions (supply, social, technical and production development of the enterprise) [Glazov N.M, 1999, p.32.].

The coefficients, which are used in assessing the funds structure of the small enterprises, include the proportion indicators, for instance, a proportion of circulating funds in the balance sheet total (total assets, balance sheet total).

The analysis also assesses the proportion of individual components of the circulating funds (stocks, accounts receivable etc.) in the total assets and in the circulating funds of the small enterprises.

The coefficients, which are used in analyzing the funds turnover of the small enterprises, include the indicators of the velocity of assets circulation as a ratio of receipts (or commodity turnover) to an average value of the circulating funds and their components (stocks, accounts receivable).

An average value of the funds and stocks is determined in different ways. It can be calculated as an arithmetic mean value, an average harmonic value, etc, while the turnover (in days) can be calculated as a ratio of the period analyzed ($P = 30, 60, 90, 180, 365$ days, etc.) to the turnover velocity. In this case, it is necessary to take into account a seasonal nature of work of the small travel enterprises.

The lucrativeness and profitability coefficients are often based on the lucrativeness definition as a ratio of a result of activities (profits) to resources, and the profitability definition as a ratio of profits to the costs. However, it is more rational to mark out the sales profitability as a ratio of the profit to the costs, while the assets profitability as a ratio of the profit to the cost of material resources.

A very important group of indicators characterizes relations between different parts of financial resources of the small enterprises. This group includes the absolute liquidity coefficient determined a ratio of the funds to the short-term liabilities.

The absolute liquidity coefficient is one of the main indicators of the small enterprises solvency and liquidity. While assessing the current solvency of the small enterprises, private indicators of the absolute liquidity are calculated, which are determined by a ratio of the funds to the maturing liabilities, to the long-term liabilities, to the accounts payable and to the joint liabilities.

The intermediate liquidity coefficient is determined by a ratio of the funds and the accounts receivable to the short-term liabilities, while the coverage coefficient (of current liquidity) is determined by a ratio of the circulating funds to the short-term liabilities. When determining the intermediate liquidity, it is necessary to take into account a seasonal nature of the tourism and hospitality branch activities, and of the public catering.

The circulating funds to current assets coefficient is a ratio of equity circulating funds, which is determined as a difference between the equity capital and the non-circulating assets, to the current assets. The circulating

funds are frequently replenished through additional contributions of the enterprises owners or through using a part of the profit for a period.

The main goal of analyzing the small enterprises finances is to forecast their financial instability. It is necessary, while using the enterprise finances analysis data, to divine the start of financial instability or, in other words, the financial stability weakening. Economists have not worked out yet a concurrent point of view on the "financial instability" notion interpretation.

In most cases, the stability implies a system ability to return to the equilibrium state during disturbance effects of the exterior medium. But the equilibrium and the stability are different definitions.

N.E. Zimin defines the stability as "... state of financial resources, their distribution and their use, which ensures the enterprise development on the basis of the profits and capital growth when the solvency and the creditworthiness are preserved in the context of a reasonable (allowed) economic risk" [Zimin P.E., 2002, p. 65].

The authors believe that the enterprise's financial stability, whose assessment is the analysis goal, can be interpreted as its ability to function in a state of financial equilibrium in the context of permanent external and internal influences, in spite of which the small enterprise continues to be liquid and solvent as well as has financial resources sufficient for the production renovation and the competitiveness maintenance in the context of the crisis.

Proceeding from a life cycle theory of the enterprise, it is possible to mark out 3 stages of the small enterprise crisis.

At the first stage, the financial stability indicators become worse, at the second stage, the insolvency starts, which leads to bringing in actions for financial insolvency of the small enterprises, at the third stage, if the financial recovery is impossible, the small enterprise becomes bankrupt and is liquidated as a legal entity.

Symptoms that are displayed at the first stage:

- sales volume reduction;
- decrease in incomes (profits) from basic activities;
- capital turnover duration increase;
- availability of surplus inventories of the unsold tourist products
- increase in a share of the borrowed capital in its total amount up to dangerous points;
- using the new sources of the financial resources on unprofitable conditions;
- disruption of fulfillment of the orders that are of importance to the enterprise;
- unfavorable changes in the orders portfolio;
- unfounded change of the tourist products suppliers;
- delays in submitting the reports and worsening of the reports quality;
- capital investments decrease, premises rent difficulties;

Symptoms that are displayed at the second stage:

- decrease in the funds receipt from economic operations, which leads to the bill payment difficulties, late payment of salaries, taxes, etc;
- setting the dumping product prices, competition;

- negative changes in the balance structure; drastic decrease in the money balance on the accounts; increase in the accounts receivable and the accounts payable, their unbalancing; losses occurrence;
- low values of the liquidity coefficients and a trend to their decrease; equity circulating capital deficit; more difficult obtaining of commercial credits;
- conflicts in the small enterprises management; loss of experienced employees; personnel turnover growth; worsening of the social and psychological climate in the labor collective, etc.

Symptoms that are displayed at the third stage:

- unsatisfactory balance sheet structure;
- dislocation of the accounts receivable and the accounts payable balance;
- chronic production volume decrease or the activities suspension;
- accumulation of finished products on a warehouse, which is not sold knowingly;
- losses increase; lack of circulating funds; inability to discharge accrued liabilities;
- long forced downtime, reduced working day (week);
- mass discharge of employees, industrial conflicts, etc. [Galimov Sh.Sh., 2006, p 103]

The small enterprises financial insolvency is also indicated by the economic activities unprofitability and refusal from profitable orders, since the circulating funds are insufficient to meet the short-term liabilities ($CF/SL < 1$) and purchases of required materials and complementary articles. The last part has to do with the public catering sphere in a greater degree. The travel agencies are in a simpler situation here, since they work, in the main, with tourism operators under the agency agreements and take the products for sale, which makes it possible not to attract large financial assets.

Financial insolvency can be full (absolute), (when a small enterprise requires external assistance for the whole amount of the circulating funds lack), and partial, when financial recovery of a small enterprise can be reached through mobilizing its own resources and partial attracting the external assistance. If a small enterprise cannot settle its liabilities, cannot carry out the financial recovery using its own resources, the bankruptcy proceedings start.

Various kinds of models are used in adapting the financial stability of the enterprise. The most widespread ones in Russia are E.I. Altman's credit worthiness index that has a common serious shortcoming – it can be used successfully only in relation to big listed companies. These are open joint stock companies. For these companies it is possible to receive a quite objective market assessment of the equity capital [Altman's methods of credit worthiness assessment. <https://finzz.ru/model-altmana.html> (accessed date is 20.02.2020)]. Its modifications, Taffler and R. Lis' models are used too.

The main indicator of credit worthiness of the small enterprises is the $CF/SL > 1$ ratio and the financial resources lack size. E.A. Vyborova determines a degree of insolvency in the following way [Galimov Sh.Sh., Galimova L.I., 2017, p. 212]:

The first degree of $CF/SL > 1$, lack size is 20%-30%.

The second degree of $CF/SL > 1$, lack size is 30%-50%.

The third degree of $CF/SL > 1$, lack size is 50%-80%.

The fourth degree of $CF/SL > 1$, lack size is more than 80%.

The operational, fragmentary insolvency corresponds to the first degree, the current insolvency corresponds to the second degree, the prospective insolvency corresponds to the third degree, and the chronic insolvency corresponds to the fourth degree. The authors' research showed that this division can be accepted for the tourism and hospitality enterprises.

Absolute insolvency of the small enterprises means that it is impossible to restore the financial stability without external financing. If a small enterprise is able to divert some funds from turnover, this is partial insolvency.

The first sign of the small enterprise financial stability violation is decrease in the business and financial activity of the enterprise. The analysis is to detect a change in indicators of the turnover of various funds, lucrativeness and profitability. According to E.N. Vybornova's assessment, a degree of the business activity decrease is determined in the following way:

The first degree of the business activity decrease consists in slower turnover of the main part of the stocks by 20% – 30%, the short-term liabilities in terms of the accounts payable by 5% – 10%, a varying part of the circulating funds and the accounts receivable by 3% – 5%, and the profitability decrease by 0.4% – 1%.

The second degree of the business activity decrease consists in slower turnover of the main part of the stocks by 30% – 50%, a varying part of the circulating funds and the accounts receivable by more than 5%, the short-term liabilities in terms of the credit and loan payments by 10% – 20%, the profitability decrease by 1% – 2%.

The third degree of the business activity decrease consists in slower turnover of the main part of the stocks by 50% – 80% and more [Vybornova E.N., 2003, p.205,].

The small enterprise financial standing stability in the context of the market economy is due to its business activity. It is characterized by intensity of using the internal capital, the entity goodwill that is expressed, in particular, in availability of regular customers, a degree of the strategy implementation, assurance of a set rate of the sales volume growth; a level of efficiency of using the enterprise resources.

The enterprise business activity are assessed, first of all, by dynamics of the major economic and financial indicators of the enterprise operation in a certain period, availability of real and efficient investment and innovation projects. In the tourism, this is, first of all, gradual transition to the on-line trade. The public catering and trade enterprises in the context of the pandemic are switching over to the goods and dishes delivery to the buyers. Public opinion polls in Kazan showed that 84% of pizza are delivered, up to 40% of baked goods and dishes are ordered to home or to workplaces of the customers. A number of people, who are involved in delivery, increased almost in 8 times for a year (according to public opinion polls held by the authors). A number of all-Russian and regional (in our

case, city and republican) internet trade and delivery enterprises appeared and developed rapidly.

The enterprises business activity in a financial aspect is displayed in its funds turnover. That's why the enterprises business activity financial analysis consists in researching the dynamics of the indicators of turnover and profitability of the enterprise operation.

The general turnover formula appears as follows:

$$\text{Funds turnover} = \text{Sales revenue} / \text{The period-average funds value.}$$
 Here it is necessary to take into account influence of the travel agencies work seasonality. The research showed that the seasonality is expressed more clearly in the outbound tourism in Tatarstan and in Kazan in particular. A number of tourists, going to the warm countries, such as Turkey and Egypt in peak season is higher, on the average, in 4.5 times than in off-season. The domestic and inbound tourism also has seasonality, but it is not so clear-cut. (According to public opinion polls held by the authors).

The general circulation time (turnover) formula appears as follows:

$$\text{The circulation time of funds or their sources} = \frac{\text{The average-period value of funds or their sources}}{\text{Sales revenue}} \cdot \text{A number of days in the period.}$$
 The circulation time increase indicates the turnover decrease. The authors' research showed that the funds turnover in the outbound tourism is less than in the domestic tourism because in Tatarstan's domestic tourism a number of tour-days per a tourist is one third of that in the outbound tourism.

Decrease in the business activity and the prospective financial stability of the small enterprises is also indicated by

- a low (less than 30% – 25%) share of equity circulating funds;
 - low (up to 1%) sales profitability;
 - increase in the cost (circulation expenses) with the unchanged or decreasing sales amount and the profitability rate;
 - violation of the rational liabilities structure – increase in a share of the long-term liabilities – more than 10% – 12%, credits and loans – more than 20% – 25%, the accounts payable – more than 30% – 35% (the data is obtained on the basis of analysis of reasons for the bankruptcy of the small enterprises in the Republic of Tatarstan in 2010-2019s);
 - increase in a debt to the budget and the non-budgetary funds, to the employees in more than 10%.
- As of February, 01, 2021 the enterprises debt (in the main, these are small enterprises) in labor payment stood, according to Federal State Statistics Service, at more than RUB 4.3 billion in comparison with RUB 2.2 billion a year earlier. Most of the debt was formed because they had no their own funds.

A large proportion of the overdue liabilities to the budget and the non-budgetary funds as well as to the employees (internal debt) is evidence of the heavy deficit and low indicators of the circulating funds turnover, a high share of the short-term liabilities and the accounts receivable of the small enterprises, decrease in the financial and business activity, significant increase in volume of financial resources, which were diverted to non-production purposes or unallocated, and slowdown

in rate of growth or decrease in volumes of the financial and economic activities of the gross national product. Frequently this is transfer of the small enterprises financial resources to the personal fund of their owners [Galiov Sh.Sh., Galimova L.I., 2017].

The small enterprises financial insolvency, or inability to carry out financial and economic operations in previous volume, means that a small enterprise is on the brink of bankruptcy, but in the event of financial recovery its financial stability can be restored.

As small enterprises do not have significant financial reserves, their financial stability changes quickly. The insolvency degree determination is of particular importance to the financial analysis. There is chronic insolvency (for several months – the time period is sufficient for initiating the bankruptcy), current insolvency (for 1-2 months) and operational insolvency (for a week or a month). Regularity and evenness of the funds receipt to accounts are assessed.

The small enterprise assets illiquidity is assessed in the same way:

A procedure of analyzing the financial stability of the small enterprises consists of four stages. The first stage determines availability or lack of the equity circulating funds by deducting the noncirculating assets value from the equity capital.

The second stage determines availability or lack of the equity and long-term external funds as a difference between the sum of the equity capital and the total value of the long-term external funds (LE) and the noncirculating assets.

The third stage determines availability or lack of the equity, long-term, medium-term and short-term external and loan funds as a difference between the sum of the above-mentioned funds and the noncirculating assets.

The fourth stage determines a degree of the small enterprises financial stability, 4 basis situations are marked out:

1. Absolute stability
2. Normal stability
3. Unstable state
4. Crisis state

For the small enterprises, which have no real estate and who lease the fixed assets, instead of the noncirculating assets, in the mentioned calculations, the circulating funds are used, a value that is to be sufficient for forming a minimum required size of the circulating funds and ensuring the proper functioning of the small enterprises.

The authors' research showed that 28% of travel agencies and 15% of their branches were located in their owners' offices, while others leased the real estate. The authors' calculations showed that companies located in their own premises have more stable financial state and these companies have the smallest share of those becoming bankrupt in the coronavirus pandemia. The majority of such enterprises closed their branches down in districts of Kazan and other towns of the republic, which were leased. Apart from that, the remaining enterprises reduced the number of staff, on the average, of more than 30%. This was a way to cut down their expenses too, thus making the enterprises more stable financially. But it is necessary to note that some enterprises did

not take advantage of this opportunity, because the RF government-proposed non-interest bearing credit demanded the number of staff to be preserved. Thus, the travel agencies, which took such a credit, had to preserve their staff, otherwise, there was interest in the credits.

Summary

It is especially important for the small enterprises to carry out operational express-diagnostics, together with the financial analysis, according to the results of the year and the quarter. A.D. Sheremet and R.S. Saifullin consider the financial diagnostics as a part of the external financial analysis [Sheremet A.D., Saifullin R.S., Negashev E.V., 2001, p. 7]. The express-diagnostics allow marking out the “pain points” of the small enterprises current activities and representing options of overcoming the crisis, the bankruptcy prevention. The financial diagnostics are a kind of the financial analysis detecting omissions in the enterprise activities, which are dangerous in terms of the bankruptcy start. It is necessary to note that the travel agencies work organization in the ready tourism-recreational complexes gives more possibilities for financial success of an enterprise. The Republic of Tatarstan is an excellent example of this statement [Federal Agency for Tourism, the official website is <https://www.russiatravel.ru>].

The financial diagnostics are considered as a part of the anti-crisis management system, which is of particular importance to forming the company financial policy, recognizing the crisis in the enterprise activities, assessing the financial accounting and reporting reliability, detecting the cause-effect relationship in the checking. The analytical procedure, which makes it possible to establish the “pain points” of the financial mechanism, to forecast the developments, to develop necessary managerial decisions for the enterprise financial recovery, is of particular importance for small enterprises [Leysan Ismagilovna Galimova, Shamil' Shagitovich Galimov, Vladlen Il'gizovich Gainetdinov, 2018]. The express-diagnostics are aimed at detecting the economic contradictions in the enterprise activities as well as at developing methods of their decision.

E.N. Vybornova believes that the enterprise finance state is proper if it is characterized by liquidity, solvency, financial stability and a profitability level that is closed to the industry average level. The enterprise state is optimal if it is characterized by absolute liquidity, solvency, absolute financial stability, a maximum level of profitability for a long time.

It is necessary to optimize the circulating assets in terms of the accounts receivable by means of their sped up collection and cutting the time of their return, reducing the debts, partially by means of the offsetting and on the basis of using the bills of exchange, the customers' prepayment under the agreements concluded. Since the “Accounts receivable” item is of great importance to the small enterprises in accordance with the liquidity parameters, it is reasonable to develop a standard and to form the item only within this standard by prospective kinds of the products that are not sold quickly. It is necessary to quickly sell superfluous tourist products, after the tourism operator's approval, for reduced prices. (These are the so-called “tours on last-minute sale”).

Conclusions

Analysis of financial stability of the small travel enterprises on the basis of a system of indicators taking into account peculiarities of the financial accounting for various kinds of the small enterprises, allows organizing the efficient financial results management that indemnifies for the financial resources limitedness. The financial resources limitedness in the small travel enterprises is explained, first of all, by a specific character of the enterprise operation organization. This consists in organizing the tour products sale that is built, in the main, on the full prepayment. A specific character of the tour products is that the products cannot be stored and can be sold only within a certain period of time. That's why during the crisis the majority of travel agencies try to sell tours from the tourism operator, in other words, to take the tour packages for sale and to settle accounts with the tourism operator after the tour products are sold. On the basis of the research the authors concluded that during the travel business crises it is necessary to address the issues of the circulating funds savings more specifically, with using the budgeting mechanism. The budgeting is considered as a method of financial planning. However, the method is a way, a planning tool allowing the small enterprises to calculate an indicator of the financial plan – the breakeven point, the accounts payable and the accounts receivable, the funds balance as at the end of planning period. The small enterprises budgeting allows calculating all three main components of the financial plan – the forecast balance, the flow of funds plan, the profit and loss plan.

This method helps to determine a costs hierarchy in the business organization, to build a scheme of priority and volumes of the costs. As a result, it is possible to refuse some cost items for some periods. The financial service of an enterprise must watch the tax and levies news, the government authorities' proposals on overcoming the crises in the country and develop a correct strategy for surviving during the crisis. In the context of the crisis, a possibility of small enterprises to create new resources is limited significantly or minimized. That's why in order to restore the small enterprise financial stability it is necessary to decrease the consumed resources volume. The wider the money flows gap (input – output) is, the quicker the small enterprise reaches the financial equilibrium point. In order to increase one's own created financial resources, it is necessary to focus on “Profit and loss statement” analysis (Form No. 2) in order to establish what to do for gaining the set profit. In order to decrease the prime cost, it is necessary to optimize, first of all, the price policy, to reduce an amount of fixed and variable costs. Pursuing the efficient tax policy will minimize the tax payments in relation to the enterprise income amount.

Литература

1. Efimova O.V. Financial analysis. M.: 1999. – 352 p. [Efimova O.V. Finansovy analiz. M.: 1999. – 352 s.] Ефимова О.В. Финансовый анализ. М.: 1999. – 352 с.
2. Sheremet A.D., Saifullin R.S., Negashev E.V., Financial analysis methods. M: INFRA-M. 2001. P 7 [Sheremet A.D., Saifullin R.S., Negashev E.V.,

Metodika finansovogo analiza. M: INFRA-M. 2001. S 7] Шеремет А.Д., Сайфуллин Р.С., Негашев Е.В., Методика финансового анализа. М: ИНФРА-М. 2001. С 7

3. Glazov N.M. Functional diagnostics in the enterprise activities management. St. Petersburg, Saint Petersburg State University of Economics, 1999 32 p.
4. Zimin P.E. Analysis and diagnostics of the enterprises financial standing. M.: 2002 – 65 p.[Zimin P.E. Analiz i diagnostika finansovogo sostoyania predpriyatiy. M.: 2002 – 65 s.]
5. Galimov Sh.Sh., Management of financial stability of small enterprises. Kazan, Printing and publications center "School" 2006. – 195 p.[Galimov Sh.Sh., Upravlenie finansivoy ustoychivostyu malyyh predpriyatiy. Kazan, RiTs "Shkola" 2006. – 195 s.]
6. Altman's methods of credit worthiness assessment. <https://finzz.ru/model-altmana.html> (accessed date is 20.02.2020) [Metodika otsenki kreditosposobnosti Altmana. <https://finzz.ru/model-altmana.html> (Data obraschenia 20.02.2020)]
7. Vybornoba E.N. Methods and procedures of the financial diagnostics of economic entities. St. Petersburg.: St Petersburg University, 2003. – 205 p.[7. Vybornoba E.N. Metody i protsedury finansovoy diagnostiki subyektov khozyaistvovaniya. SPb.: SPbGU, 2003. – 205 s.]
8. Galimov Sh.Sh., Galimova L.I. Methodical aspects of forming the financial management system at the travel enterprises. European social science journal. 2017. No. 1. P. 124-133.[Galimov Sh.Sh., Galimova L.I. Metodicheskie aspekty formirovaniya sistemy finansovogo menedzhmenta na predpriyatiyakh turindustrii. European social science journal. 2017. № 1. S. 124-133.]
9. Savina, S.V., Tsvetkova, O.N., Galimova, L.I., Avezov, A.H., Nazarov, A.A. Application of telecommunications technologies in the management of territories Journal of Environmental Management and Travel this link is disabled, 2020, 11(5), p. 1143–1151
10. Vladlen Il'gizovich Gainetdinov, Leysan Ismagilovna Galimova, Shamil' Shagitovich Galimov, // Improvement of system of touristic-recreational complex management at regional level Proceedings of the International conference Economy in the modern world? (ICEMW 2018)/ Advances in Economics, Business and Management Research. volume 61. 283-285
11. Federal Agency for Tourism, the official website is <https://www.russiatravel.ru> [Rosturizm, ofitsialny sait. <https://www.russiatravel.ru>]
12. Analiz finansovogo sostoyania predpriatia. <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/finansovyy-analiz-predpriyatiya.html> (Data obraschenia 23.01.2020)]

FORMING AND USING THE FINANCIAL MANAGEMENT SYSTEM TO MAKE THE TRAVEL ENTERPRISES MORE STABLE ECONOMICALLY.

Galimova L.I., Galimov Sh.Sh.
Kazan Federal University

The paper covers the study of financial state of the travel enterprises, especially small enterprises, which are the majority of trav-

el agencies, for working out measures to make them more stable financially. The main goal is to work out certain recommendations for the travel enterprises to strengthen the financial stability during the crisis related to spreading of the coronavirus pandemia. When studying the problem to be researched, the authors used an axiomatic method and methods of aspectual analysis of the available data on the branch financial problems. The statistical data are the basis for the economic situation analysis. The main results of the research are supposed to be detecting the internal reasons for weakening of the financial stability and working out certain recommendations to bring the enterprises out of the crisis. The research, which was conducted on this topic, allowed coming to realize the main reasons for weakening of the financial stability of the travel enterprises and working out certain recommendations. It is offered to use the budgeting method in managing the enterprise finances and to use the state support proposals competently.

Keywords: economic crisis, small enterprises, travel agencies, financial analysis, lucrativeness coefficient, profitability coefficient, circulating funds, solvency.

References

1. Efimova O.V. Financial analysis. M.: 1999. – 352 p.[Efimova O.V. Finansovy analiz. M.: 1999. – 352 s.] Ефимова О.В. Финансовый анализ. М.: 1999. – 352 с.
2. Sheremet A.D., Saifullin R.S., Negashev E.V., Financial analysis methods. M: INFRA-M. 2001. P 7 [Sheremet A.D., Saifullin R.S., Negashev E.V., Metodika finansovogo analiza. M: INFRA-M. 2001. S 7] Шеремет А.Д., Сайфуллин Р.С., Негашев Е.В., Методика финансового анализа. М: ИНФРА-М. 2001. С 7
3. Glazov N.M. Functional diagnostics in the enterprise activities management. St. Petersburg, Saint Petersburg State University of Economics, 1999 32 p.
4. Zimin P.E. Analysis and diagnostics of the enterprises financial standing. M.: 2002 – 65 p.[Zimin P.E. Analiz i diagnostika finansovogo sostoyania predpriyatiy. M.: 2002 – 65 s.]
5. Galimov Sh.Sh., Management of financial stability of small enterprises. Kazan, Printing and publications center "School" 2006. – 195 p.[Galimov Sh.Sh., Upravlenie finansivoy ustoychivostyu malyyh predpriyatiy. Kazan, RiTs "Shkola" 2006. – 195 s.]
6. Altman's methods of credit worthiness assessment. <https://finzz.ru/model-altmana.html> (accessed date is 20.02.2020) [Metodika otsenki kreditosposobnosti Altmana. <https://finzz.ru/model-altmana.html> (Data obraschenia 20.02.2020)]
7. Vybornoba E.N. Methods and procedures of the financial diagnostics of economic entities. St. Petersburg.: St Petersburg University, 2003. – 205 p.[7. Vybornoba E.N. Metody i protsedury finansovoy diagnostiki subyektov khozyaistvovaniya. SPb.: SPbGU, 2003. – 205 s.]
8. Galimov Sh.Sh., Galimova L.I. Methodical aspects of forming the financial management system at the travel enterprises. European social science journal. 2017. No. 1. P. 124-133.[Galimov Sh.Sh., Galimova L.I. Metodicheskie aspekty formirovaniya sistemy finansovogo menedzhmenta na predpriyatiyakh turindustrii. European social science journal. 2017. № 1. S. 124-133.]
9. Savina, S.V., Tsvetkova, O.N., Galimova, L.I., Avezov, A.H., Nazarov, A.A. Application of telecommunications technologies in the management of territories Journal of Environmental Management and Travel this link is disabled, 2020, 11(5), p. 1143–1151
10. Vladlen Il'gizovich Gainetdinov, Leysan Ismagilovna Galimova, Shamil' Shagitovich Galimov, //Improvement of system of touristic-recreational complex management at regional level Proceedings of the International conference Economy in the modern world? (ICEMW 2018)/ Advances in Economics, Business and Management Research. volume 61. 283-285
11. Federal Agency for Tourism, the official website is <https://www.russiatravel.ru> [Rosturizm, ofitsialny sait. <https://www.russiatravel.ru>]
12. Analiz finansovogo sostoyania predpriatia. <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/finansovyy-analiz-predpriyatiya.html> (Data obraschenia 23.01.2020)]

Совершенствование производственных процессов высокотехнологичных предприятий в условиях глобальных вызовов и цифровой трансформации

Земенков Никита Сергеевич,

аспирант, Московский авиационный институт (Национальный исследовательский университет)

E-mail: NSzemenkov@yandex.ru

Статья посвящена проблеме комплексного осмысления механизмов совершенствования производственных процессов на высокотехнологичных предприятиях в условиях глобальных трансформаций, нестабильности и санкционных ограничений. В процессе анализа были выявлены как институциональные, так и технологические барьеры, препятствующие эффективной трансформации производственной среды, а также предложены направления государственной и корпоративной политики, способные обеспечить устойчивое развитие сектора. В числе основных проблем выделено сопротивление изменениям внутри предприятий, проявляющееся в доминировании инерционных управленческих моделей и «психологии безопасности». Показано, что дефицит компетенций, особенно в части владения отечественным промышленным программным обеспечением, препятствует эффективному внедрению цифровых решений, кроме того, угрозой представляет также рост киберрисков, вызванный переходом на недостаточно защищённые национальные цифровые платформы. Получен вывод, что эффективность системных мер государственной поддержки, направленных на преодоление ключевых проблем, напрямую зависит от внутренней готовности предприятий к трансформации. Сделан вывод о необходимости синергии внешней поддержки и внутренней трансформации: Инструменты поддержки не могут быть реализованы в полной мере без осознанной и проактивной позиции управленческих команд на местах.

Ключевые слова: высокотехнологичные предприятия, производственные процессы, цифровая трансформация, санкции, глобальные трансформации.

Введение

Сегодня высокотехнологичные компании являются ключевыми участниками хозяйственно-экономических отношений, играя всё более значимую роль в формировании ВВП и развитии конкурентоспособных отраслей. Вклад высокотехнологичного сектора в ВВП оценивается в 21,1%, также на долю высокотехнологичных компаний приходится 34,1% числа работников и около 14,4% налоговых поступлений на прибыль [7]. Высокотехнологичный сектор, включающий в себя отрасли, которые занимаются производством и разработкой высокотехнологичной продукции и услуг, таких как компьютеры, электроника, оптика, лекарства, а также разработки в области космических и авиационных технологий, информационных технологий, телекоммуникаций и биотехнологий, играют важнейшую роль в процессах импортозамещения и обеспечении национальной безопасности страны [2].

Несмотря на то, что именно высокотехнологичные производства сегодня становятся основой формирования технологического суверенитета и достижение устойчивого экономического роста, развитие высокотехнологичного сектора сопровождается рядом угроз, особенно в условиях внешнего санкционного давления, а также ограниченного доступа к зарубежным технологическим решениям, оборудованию и компонентной базе [11]. Накладываемые на экономику России ограничения существенно осложняют задачи модернизации и совершенствования производственных процессов, требуя переосмысления традиционных подходов, адаптации к новым условиям и поиска внутренних ресурсов для инновационного роста. В сложившейся ситуации вопросы оптимизации, цифровизации и повышения эффективности производственных процессов становятся ключевыми как с точки зрения обеспечения стабильности предприятий, так и в контексте достижения национальных целей в области технологической независимости.

Таким образом, необходимость глубокой проработки механизмов совершенствования производственных процессов на высокотехнологичных предприятиях в условиях глобальных трансформаций, нестабильности и санкционных ограничений обусловлена не только текущими экономическими реалиями, но и стратегическими интересами развития страны в долгосрочной перспективе.

Обзор литературы

Проблематика совершенствования производственных процессов на высокотехнологичных предприя-

тиях активно обсуждается в современной научной литературе. К.Н. Сергеева в своем исследовании рассматривает проблемы развития высокотехнологического сектора российской экономики, основываясь на выявлении локальных и системных препятствий, сдерживающих эффективное развитие отрасли. Автор предполагает, что для ускоренного развития высокотехнологических секторов необходимо не только разрешение текущих проблем, таких как недостаточное финансирование и отток квалифицированных кадров, но и реализация стратегических решений, направленных на повышение эффективности производственных процессов. Автором предложены ключевые меры, включающие улучшение взаимодействия между высокотехнологическими предприятиями и образовательными и научными учреждениями, создание эффективной системы трансфера технологий, а также совершенствование законодательства и маркетинговых стратегий для обеспечения производства высокотехнологичной продукции [11].

Авторский вклад в развитие теоретических основ организации высокотехнологичных производств внесли М.Б. Флек, И.В. Богуславский и Е.А. Угнич [13]. Исследователи в своей статье обосновали необходимость перехода высокотехнологичных производств от традиционной индустриальной модели, основанной на вертикально интегрированной структуре и заводах полного цикла, к перспективной индустриальной модели, в основе которой лежит система распределённого производства и синергетический подход к управлению сложными производственными системами. Ключевая идея авторов заключается в отказе от избыточной централизации и дублирующих производств, а также в формировании горизонтальных кооперационных связей между предприятиями в рамках единой технологической цепочки. В теоретической основе модели лежит представление о высокотехнологичном производстве как об открытой, нелинейной системе, в которой эффективность достигается за счёт когерентности процессов, самоорганизации и согласования интересов участников. Система представляется через четыре взаимосвязанных проекции: объектную, процессную, проектную и средовую, каждая из которых выполняет свою функцию в рамках общей модели управления [13].

Несмотря на концептуальную проработанность и теоретическую целостность, модель, предложенная М.Б. Флеком, И.В. Богуславским и Е.А. Угничем, имеет определённые ограничения. Например, в условиях санкционного давления, деглобализации и технологической изоляции построение горизонтальных производственных связей, ориентированных на широкую кооперацию с внешними (в том числе международными) участниками, сопряжено с объективными трудностями. Отказ от иностранных компонентов, технологий и инфраструктуры требует перестройки существующих цепочек поставок, переосмысления структуры производственного взаимодействия и создания собственных компетенций на всех этапах жизненного цик-

ла продукта [4]. Более того, ограниченный доступ к критическим технологиям, оборудованию и научным разработкам существенно снижает гибкость и вариативность при реализации индустриальной модели в полном объёме. В условиях санкционного давления и изоляции высокотехнологичный сектор сталкивается с проблемами, связанными с недостатком ключевых компонентов и технологий, которые традиционно импортировались из зарубежных стран [8].

Согласно подходу И.О. Малыхиной, глобальные технологические вызовы и внутренние ограничения оказывают деструктивное влияние на экономику России, однако степень этого воздействия варьируется, и именно высокотехнологичные отрасли обладают наибольшим потенциалом к адаптации и росту. Запуск механизмов технологического обновления и промышленного роста в высокотехнологичных отраслях способен вовлечь в развитие и низкотехнологичные производства, обеспечивая комплексное структурное обновление промышленной базы страны [4].

Таким образом, успешное совершенствование производственных процессов на высокотехнологичных предприятиях требует комплексного решения множества задач: от устранения системных барьеров до внедрения инновационных моделей управления производством. Однако, несмотря на высокую степень проработки тематики, существующие исследования не в полной мере раскрывают механизмы преодоления препятствий, связанных с международной кооперацией и доступом к критическим технологиям.

Материалы и методы

Согласно данным Федеральной службы государственной статистики, российский сектор высокотехнологичных отраслей чувствителен к таким внешним факторам, как пандемия и экономические санкции. На фоне пандемии в 2021 г. по отношению к 2020 г. индекс производства по видам деятельности высокого технологического уровня показал относительно невысокий прирост в 4,5 процентных пункта (рис. 1). В 2022 г. наблюдалось снижение данного показателя с 115,2% до 106,8%. Негативная динамика является следствием экономических трудностей, возникших в данном периоде, однако благодаря активной государственной политике в 2023 г. был достигнут рост индекса до 126,7%. Рост в 2024 г. также продолжает позитивную динамику, однако темпы замедляются, что указывает на необходимость поддержания конкурентоспособности высокотехнологичных отраслей.

Также необходимо отметить, что вопреки распространённому мнению о критической зависимости российского высокотехнологичного производства от импорта, материалы доклада НИУ ВШЭ «Импортозамещение в России: вчера и завтра» позволяют сделать вывод о достижении устойчивого снижения доли иностранной добавленной стоимости в конечном потреблении промышленного сек-

тора России. Согласно представленным в докладе данным, доля импортной составляющей в российской промышленности составляет 39%, что в два раза ниже аналогичного показателя в странах Центральной и Восточной Европы, включая государства Балтии. Более того, данный уровень в 1,5 раза ниже, чем в Канаде и Австралии, а также сопоставим с соответствующими показателями таких стран, как США и Индия [3]. При достижении относительно низкого уровня доли иностранной добавленной стоимости, не вполне корректно связывать замедление роста исключительно с санкционным давлением, что свидетельствует о наличии внутренних структурных барьеров, ограничивающих раскрытие производственного потенциала.



Рис. 1. Индексы производства по видам деятельности высокого технологического уровня по Российской Федерации, %

Источник: составлено автором по данным [6]

Одним из ключевых таких факторов выступает структура издержек, прежде всего – высокая себестоимость выпуска продукции. Согласно материалам Национального доклада РАНХиГС «Высокотехнологичный бизнес в регионах России», для создания конкурентоспособной продукции требуется не только доступ к современному оборудованию, но и способность эффективно управлять затратами, включая издержки на труд, логистику и цифровую инфраструктуру [7]. Современные глобальные тренды, такие как цифровая трансформация, автоматизация, сокращение глобальных производственных цепочек и нарастающая тенденция к деглобализации, создают условия, при которых локализация и повышение производственной эффективности становятся важнейшими стратегиями конкурентного развития. Таким образом, на текущем этапе необходимо не просто сохранять достигнутый уровень импортозамещения, но и трансформировать производственные процессы в сторону повышения их эффективности, цифровизации и адаптивности.

Результаты и обсуждение

Совершенствование производственных процессов в высокотехнологичных отраслях России становится краеугольным элементом политики технологического суверенитета и повышения конкурентоспособности национальной промышленности. Ключевым вектором развития служит Стратегия Минпромторга России до 2030 года, актуализированная в 2023 году. Стратегия предусматривает реализацию пяти экосистемных проектов: «Умное производство», «Цифровой инжиниринг», «Продукция будущего», «Технологическая независимость» и «Интеллекту-

альная господдержка». Акцент сделан на формирование отечественной технологической базы – включая импортозамещение программного обеспечения и кадровую подготовку для цифровых платформ. Проект «Умное производство» получил финансирование в размере 8,5 млрд руб. на 2024–2026 годы, из которых 42% обеспечивается за счёт федерального бюджета [9]. Дополнительно, реализация Распоряжения Правительства РФ № 1315-р предполагает институционализацию перехода к инновационно ориентированной экономике, сопряжённой с развитием сквозных цифровых технологий (искусственный интеллект, интернет вещей, робототехника), а также с синхронизацией с национальными проектами в сфере промышленности и НИОКР [10].

На переднем крае технологических изменений находятся цифровые двойники и алгоритмы искусственного интеллекта. В рамках стратегии «Цифровой инжиниринг» к 2026 году планируется создание виртуальных моделей для 80% промышленных объектов [9]. Параллельно растёт уровень роботизации производственных процессов. За период 2021–2024 гг. доля автоматизированных линий в высокотехнологичном секторе увеличилась более чем вдвое – с 8% до 19%, что обеспечило значительное повышение точности сборки (до уровня погрешности $\leq 0,01$ мм), а также снижение производственного травматизма на 34% при обращении с опасными материалами [1].

Несмотря на наличие стратегических ориентиров и финансирования, практическая реализация трансформационных инициатив сталкивается с существенными трудностями. Одним из главных ограничений остаётся организационное сопротивление изменениям: большая часть промышленных предприятий продолжают действовать в парадигме «психологии безопасности», избегая радикальных преобразований и предпочитая инерционные модели управления [7]. Ориентация на сохранение классических принципов ограничивает гибкость систем управления и замедляет переход к цифровым решениям.

Дефицит компетенций также выступает критическим фактором. Отсутствие навыков у современных специалистов работы с отечественным промышленным программным обеспечением существенно ограничивает масштабы и глубину цифровизации производственных процессов [11]. Отставание в подготовке кадров, особенно в сегментах промышленной ИТ-аналитики, киберфизических систем и цифрового инжиниринга, обуславливает необходимость модернизации образовательной инфраструктуры таким образом, чтобы компетенции и навыки молодых специалистов соответствовали потребностям реального сектора экономики.

Усиление киберугроз является ещё одним значимым вызовом для российского высокотехнологичного сектора. В условиях перехода на отечественные цифровые платформы, которые зачастую функционируют на базе устаревших или недостаточно защищённых архитектур, повышаются риски кибератак на промышленные объекты [2].

Для преодоления институциональных и технологических ограничений, препятствующих совершенствованию производственных процессов, государством предпринимаются системные меры, направленные на формирование устойчивой технологической среды. Среди них – создание образовательных хабов при технопарках, обеспечивающих подготовку и переподготовку кадров, а также внедрение механизма налогового вычета на адаптацию и интеграцию российских цифровых решений. Реализуемые правительственные инициативы позволяют частично нивелировать кадровые и финансовые барьеры, способствуя ускоренной цифровизации высокотехнологичных производств.

Однако реализация потенциала указанных инструментов требует не только институциональной поддержки, но и качественного сдвига в управленческом мышлении на уровне самих предприятий. В условиях высококонкурентной среды и растущего давления со стороны внешнеэкономических факторов именно управленческое звено должно стать катализатором внутренних преобразований. Руководители высокотехнологичных предприятий обязаны занимать проактивную позицию, ориентированную на повышение операционной эффективности, снижение себестоимости выпускаемой продукции и последовательное улучшение её качественных характеристик [12].

Без внутренней воли к преобразованиям и управленческой инициативы даже наиболее продуманные меры государственной поддержки рискуют остаться не реализованными в полной мере. Следовательно, ключевым условием успешного технологического развития становится формирование в деловой среде установки на долгосрочное инновационное развитие, в том числе через трансформацию организационной культуры и повышение технологической компетентности управленцев.

Таким образом, только при сочетании внешней поддержки с внутренней трансформацией корпоративных стратегий возможно раскрытие производственного и инновационного потенциала российского высокотехнологичного сектора. Совершенствование производственных процессов должно опираться не только на внедрение передовых цифровых технологий (цифровые двойники, ИИ, IoT), но и на институциональные изменения в корпоративной культуре, управлении компетенциями и стратегическом планировании. Только при таком подходе возможно раскрытие потенциала высокотехнологичного сектора России и достижение устойчивого роста в новых экономических условиях.

Выводы

На основании проведенного анализа можно прийти к выводу, что совершенствование производственных процессов высокотехнологичных предприятий в условиях глобальных вызовов и цифровой трансформации предполагает комплексное переосмысление организационно-технологических подходов,

усиление управленческой ответственности и системное взаимодействие с мерами государственной поддержки. Важнейшими направлениями становятся внедрение цифровых решений, повышение операционной эффективности, развитие компетенций персонала и минимизация зависимости от критически импортируемых технологий.

На современном этапе критически важно, чтобы трансформация производственных моделей осуществлялась не только по вертикали, то есть через нормативно-государственные инициативы, но также и по горизонтали – через активную позицию самих предприятий. Только в условиях такого двустороннего движения возможно раскрытие потенциала российского высокотехнологичного сектора, достижение технологического суверенитета и обеспечение устойчивого экономического роста в долгосрочной перспективе.

Литература

1. Влияние цифровизации на гибкость и эффективность производства // Smart Go Pro. URL: <https://smartgopro.com/novosti2/prodeffic/> (дата обращения: 14.04.2025).
2. Ганин А.Н. Цифровизация высокотехнологичного производства: вызовы и тенденции // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 2. С. 29–33.
3. Импортзамещение в России: вчера и завтра // НИУ ВШЭ. URL: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/814560067.pdf> (дата обращения: 11.04.2025).
4. Киселев А.А. Современные тенденции обеспечения конкурентоспособности российской экономики в условиях новых экономических и политических санкций против нее // Прогрессивная экономика. 2025. № 1. С. 73–89.
5. Малыхина И.О. Анализ воздействия глобальных технологических вызовов на развитие отечественной экономики // Промышленность: экономика, управление, технологии. 2019. № 5 (79). С. 62–66.
6. Наука. Технологии. Инновации: 2025: краткий статистический сборник / Л.М. Гохберг, К.А. Дитковский, М.Н. Коцемир и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025.
7. Национальный Доклад «Высотехнологичный сектор российской экономики» // РАНХиГС. URL: https://i-regions.ru/upload/iblock/581/Hi_Tech_all_view.pdf (дата обращения: 12.04.2025).
8. Оболенская Л.В. Инновационные методы развития предприятий и отраслей // Друкеровский вестник. 2022. № 5. С. 41–55.
9. Приказ Минпромторга России от 05.05.2014 N 839 «Об утверждении Стратегии развития черной металлургии России на 2014–2020 годы и на перспективу до 2030 года и Стратегии развития цветной металлургии России на 2014–2020 годы и на перспективу до 2030 года» // Консультант Плюс. URL: <https://www.consultant.ru>.

ru/document/cons_doc_LAW_165502/ (дата обращения: 13.04.2025).

10. Распоряжение Правительства от 20 мая 2023 года № 1315-р об утверждении концепции технологического развития до 2030 года // Правительство России. URL: <http://government.ru/docs/48570/> (дата обращения: 12.04.2025).
11. Сергеева К.Н. Проблемы развития высокотехнологического сектора в современных условиях и пути их решения // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № 2. URL: <https://esj.today/PD-F/82ECVN223.pdf>.
12. Фефелов Д.Л. Анализ влияния цифровой трансформации процессов управления на стратегии российских экспортеров // Прогрессивная экономика. 2025. № 2. С. 131–144.
13. Флек М.Б., Богуславский И.В., Угнич Е.А. Совершенствование организации высокотехнологических производств: индустриальная модель // Известия Самарского научного центра РАН. 2016. № 1–2. С. 342–348.
14. Шевченко Г.В. Высокотехнологичные компании – будущее отечественной экономики // Президентская академия. URL: <https://www.ranepa.ru/news/shevchenko-g-v-vysokotekhnologichnyye-kompanii-budushchee-otechestvennoy-ekonomiki/> (дата обращения: 02.04.2025).

IMPROVING THE PRODUCTION PROCESSES OF HIGH-TECH ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF GLOBAL CHALLENGES AND DIGITAL TRANSFORMATION

Zemenkov N.S.

Moscow Aviation Institute (National Research University),

The article is devoted to the problem of a comprehensive understanding of the mechanisms for improving production processes at high-tech enterprises in the context of global transformations, instability and sanctions restrictions. In the course of the analysis, both institutional and technological barriers were identified that hinder the effective transformation of the production environment, and government and corporate policy directions were proposed that could ensure the sustainable development of the sector. Resistance to change within enterprises, manifested in the dominance of inertial management models and “security psychology”, is highlighted as one of the main problems. It is shown that the lack of competencies, especially in terms of ownership of domestic industrial software, hinders the effective implementation of digital solutions, in addition, the threat is also posed by the growth of cyber risks caused by the transition to insufficiently secure national digital platforms. It is concluded that the effectiveness of systemic government support measures aimed at overcoming key problems directly depends on the internal readiness of enterprises for transformation. It is concluded that there is a need for synergy between external support and internal trans-

formation: Support tools cannot be fully implemented without a conscious and proactive position of local management teams.

Keywords: high-tech enterprises, production processes, digital transformation, sanctions.

References

1. The impact of digitalization on the flexibility and efficiency of production // Smart Go Pro. URL: <https://smartgopro.com/novosti2/prodeffci/> (date of access: 04/14/2025).
2. Ganin A.N. Digitalization of high-tech production: challenges and trends // Economics and Business: theory and practice. 2022. No. 2. pp. 29–33.
3. Import substitution in Russia: yesterday and tomorrow // HSE. URL: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/814560067.pdf> (date of access: 04/11/2025).
4. Kiselev A.A. Modern trends in ensuring the competitiveness of the Russian economy in the context of new economic and political sanctions against it // Progressive Economics. 2025. No. 1. pp. 73–89.
5. Malykhina I.O. Analysis of the impact of global technological challenges on the development of the domestic economy // Industry: economics, management, technology. 2019. No. 5 (79). pp. 62–66.
6. Science. Technologies. Innovations: 2025: a short statistical collection / L.M. Gokhberg, K.A. Ditkovsky, M.N. Kotsemir et al.; National research. University of Higher School of Economics, Moscow: ISIEZ HSE, 2025.
7. National Report “High-tech sector of the Russian economy” // RANEPa. URL: https://i-regions.ru/upload/iblock/581/Hi_Tech_all_view.pdf (date of access: 04/12/2025).
8. Obolenskaya L.V. Innovative methods of development of enterprises and industries // The Drucker Bulletin. 2022. No. 5. pp. 41–55.
9. Order of the Ministry of Industry and Trade of Russia dated 05.05.2014 N 839 “On approval of the Strategy for the development of Ferrous Metallurgy in Russia for 2014–2020 and for the future up to 2030 and the Strategy for the development of non-ferrous metallurgy in Russia for 2014–2020 and for the future up to 2030” // Consultant Plus. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_165502/ (date of access: 04/13/2025).
10. Government Decree No. 1315-r dated May 20, 2023 on approval of the concept of technological development until 2030 // Government of Russia. URL: <http://government.ru/docs/48570/> (date of access: 04/12/2025).
11. Sergeeva K.N. Problems of high-tech sector development in modern conditions and ways to solve them // Bulletin of Eurasian Science. 2023. Vol. 15. No. 2. URL: <https://esj.today/PD-F/82ECVN223.pdf>.
12. Fefelov D.L. Analysis of the impact of digital transformation of management processes on the strategies of Russian exporters // Progressive Economics. 2025. No. 2. pp. 131–144.
13. Flek M.B., Boguslavsky I.V., Ugnich E.A. Improving the organization of high-tech industries: an industrial model // Proceedings of the Samara Scientific Center of the Russian Academy of Sciences. 2016. № 1–2. pp. 342–348.
14. Shevchenko G.V. High-tech companies – the future of the national economy // Presidential Academy. URL: <https://www.ranepa.ru/news/shevchenko-g-v-vysokotekhnologichnyye-kompanii-budushchee-otechestvennoy-ekonomiki/> (date of access: 04/02/2025).

Интеграция проектного управления в образовательные программы для формирования стартап-культуры

Зинин Максим Вячеславович,

преподаватель кафедры менеджмента и маркетинга, ОмГУ им. Ф.М. Достоевского

Статья посвящена анализу интеграции проектного управления в образовательные программы как инструмента формирования стартап-культуры. Рассматривается проектная траектория Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского, включающая практикумы, межвузовский бизнес-инкубатор и ИТ-акселератор. Показано, как внедрение проектного подхода способствует развитию предпринимательских навыков у студентов и созданию выпускных квалификационных работ в формате стартапов. Приведены данные о текущей статистике реализации стартап-проектов и предложены рекомендации по усилению инновационного компонента программы. Сделан вывод о необходимости системного подхода к формированию стартап-культуры в образовательной среде для повышения конкурентоспособности выпускников.

Ключевые слова: проектное управление, стартап-культура, образовательные программы, инновации, предпринимательские навыки, ОмГУ, бизнес-инкубатор, ИТ-акселератор.

Современная образовательная система активно адаптируется к вызовам времени, включая необходимость подготовки студентов к работе в условиях быстро меняющегося рынка. Одним из ключевых инструментов трансформации образовательных программ стало проектное управление, которое позволяет не только структурировать учебный процесс, но и способствовать формированию стартап-культуры среди студентов.

Стартап-культура играет важную роль в развитии предпринимательских компетенций, ориентируя обучающихся на внедрение инноваций, принятие гибких решений и стремление к созданию уникальных продуктов. Однако, несмотря на высокую значимость этого явления, в образовательной среде пока отсутствуют системные подходы к интеграции проектного управления, что ограничивает потенциал подготовки специалистов, готовых к практической реализации стартапов.

В данной статье рассматривается опыт интеграции методов проектного управления в образовательные программы ОмГУ им. Ф.М. Достоевского. На примере образовательной программы «Управление проектами в инновационном предпринимательстве» анализируется влияние проектного подхода на развитие стартап-культуры у студентов.

Цель исследования – обосновать необходимость системного внедрения проектного управления в образовательные программы для формирования стартап-культуры и предпринимательских навыков.

Проектное управление – это дисциплина и практика организации деятельности, которая руководит всеми аспектами проекта от начала до конца. Эта дисциплина развивалась постепенно на протяжении многих лет, и ее история начинается задолго до того, как она стала известной как проектное управление.

Первые формы проектного управления можно увидеть в древней истории. Например, египтяне использовали проектное управление для строительства пирамид, а римляне использовали его при строительстве акведуков и дорог.

С середины 20 века проектное управление стало особенно популярным в рамках индустриальных и коммерческих проектов [5]. В 1950-х годах проектное управление было интегрировано в программы обучения университетов США, таких как Университет штата Айова и Университет Саутгемптона в Великобритании.

В 1969 году была создана организация Project Management Institute (PMI), с целью развития профессии проектного менеджера и стандартизации

подходов к управлению проектами. PMI опубликовала первую версию своего руководства по управлению проектами (PMBOK) в 1987 году, и с тех пор это стало основой для многих методологий управления проектами. [6]

В 1990-х годах проектное управление начало проникать в другие отрасли, такие как IT, здравоохранение и правительственный сектор [6]. Сейчас он используется в различных сферах деятельности, включая строительство, производство, разработку программного обеспечения и маркетинг. Таким образом, проектное управление имеет богатую историю, которая продолжается до сегодняшнего дня. Оно продолжает развиваться и адаптироваться к изменяющимся требованиям рынка и технологическому прогрессу.

Опираясь на подходы в классическом управлении проектами, составим сводную таблицу для подходов и определим их применимость в образовательной среде.

Рассмотрим следующие подходы:

1. PMBOK (Project Management Body of Knowledge) – стандартный набор знаний и лучших практик в управлении проектами, разработанный Project Management Institute (PMI) [1].
2. Agile – гибкий подход к управлению проектами, ориентированный на быструю адаптацию к изменениям в условиях выполнения проекта.
3. Scrum – одна из самых распространенных agile-методологий, которая предусматривает работу в небольших командах, состоящих из 5–10 человек [3].
4. Waterfall – классический подход к управлению проектами, который предусматривает последовательное выполнение этапов проекта [2].
5. Kanban – методология, основанная на визуальном представлении процессов работы над проектом и контроле за потоком выполнения задач.

Данные подходы рассмотрим в комплексе, формируя таблицу с критериями для их оценки. Существует несколько критериев, которые можно использовать для оценки применимости методик в области образования. Некоторые из них:

1. Надежность: методика должна быть достаточно надежной и точной, чтобы результаты, полученные с ее помощью, можно было использовать для принятия важных решений.
2. Объективность: методика должна быть объективной и не содержать предвзятости или субъективных элементов, которые могут повлиять на результаты.
3. Релевантность: методика должна быть применимой к конкретному контексту и целям обучения, чтобы результаты были полезными и значимыми для учащихся.
4. Простота использования: методика должна быть легко понятной и простой в использовании, чтобы преподаватели могли ее успешно применять без дополнительной подготовки.
5. Эффективность: методика должна быть эффективной в достижении своих целей и пока-

зывать положительные результаты при использовании в образовательном процессе.

Однако, следует учитывать, что выбор методик зависит от конкретных целей и задач образовательного процесса, а также особенностей конкретной аудитории. Чтобы наглядно рассмотреть применимость представленных методик обратимся к Таблице 1.

Таблица 1. Сводная таблица критериев и методик для проектного управления в образовательных организациях

	PMBOK	Agile	Scrum	Waterfall	Kanban
Надежность	Да	Да	Да	Да	Да
Объективность	Да	Да	Да	Да	Да
Релевантность	Да	Да	Да	Да	Да
Простота использования	Да	Да	Да	Да	Нет
Эффективность	Да	Да	Да	Да	Да

Исходя из проведенного анализа, можно сделать вывод, что большинство подходов проектного управления, таких как PMBOK, Agile и Scrum, обладают высокой эффективностью и применимостью в образовательной среде. Однако их использование требует адаптации, учитывающей специфику образовательных организаций. Частичное внедрение этих методик уже реализуется в некоторых российских вузах, где проектное управление используется не только для решения организационных задач, но и как инструмент для подготовки студентов к реальным условиям рынка.

В качестве примера можно рассмотреть проектную траекторию Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского. Эта траектория выстроена как целостная система, которая охватывает образовательный процесс на всех уровнях – от введения в проектное управление на начальных этапах до создания выпускных квалификационных работ в формате стартапов.

Проектная траектория ОмГУ, с первого взгляда представляет собой линейную систему, где студенты 2 курса начинают свой путь в рамках командной работы над проектами в рамках проектной практики, а заканчивают работой на выпускной квалификационной работой в формате стартапа. Но раскрывая данную линию мы понимаем, что погружение в проекты происходит не только в рамках практик, а выстроено в целую систему, в рамках которой различные функциональные отделы университетской среды закрывают различные направления работ.

В рамках проектной траектории студентам предлагается обязательное обучение, включающее дисциплину «Практикум управления проектами». Этот курс помогает сформировать базовые навыки проектного управления, такие как распределение задач, управление сроками и бюджетом. После прохождения дисциплины студенты погружаются

в учебную (проектную) практику, где работают над реальными проектами под руководством наставников. Такие этапы позволяют студентам получить опыт командной работы, решать реальные задачи и взаимодействовать с заказчиками, что способствует развитию стартап-компетенций.

Направления проектной деятельности в ОмГУ разнообразны и сейчас студентам предложен не только классический подход проектного обучения, но и развитие проектов в научной, образовательной, технологической и других областях знаний. Проекты создаваемы на базе университета формируя некий проектный контур, который пронизывает весь образовательный процесс.

В ряде российских вузов, например в РЭУ им. Г.В. Плеханова и УрФУ, также реализуются программы, направленные на развитие стартап-культуры. Однако, в отличие от ОмГУ, акцент там делается на межвузовских и региональных конкурсах проектов, что стимулирует студентов к работе над реальными стартапами с более высоким уровнем конкурентоспособности. Данный опыт может быть полезен для улучшения проектной траектории ОмГУ.

Базисно проектная траектория ОмГУ представлена на Рисунке 1.



Рис. 1. Схема проектной траектории в ОмГУ им. Ф.М. Достоевского [4]

В рамках проектной траектории студентам предлагается к обязательному обучению, вне зависимости от профиля подготовки, дисциплина «Практикум управления проектами», которая по своему наполнению представлена в виде инструментального набора, раскрывающего общий пласт знаний в области проектного управления. Темы, которые рассматриваются в рамках дисциплины, помогают студенту понять каким образом формируется проект, как распределится зоны ответственности при команде работе, а так же, как управлять задачами, сроками, бюджетом. Все это способствует получению обучающего полного представления о функциональных особенностях проектов, тем самым формируя понимание проектного подхода к работе.

После прохождения дисциплины студенты 2 курса (4 семестр) погружаются в учебную (проектную) практику, в рамках которой им предлагается практическая работа над формированием проекта в рамках кафедр, университета и др. одним из решающих условий является наличие заказчика проекта, лица в рамках чьих интересов прописы-

вается/реализовывается проект. У каждой группы студентов есть руководитель практики от университета, это лицо, которое помогает обучающимся погрузиться в специфику проектной документации и реализовать их идеи в жизнь, тем самым, становясь неким «наставником» для команд. В итоге студенты представляют свои практики на публичной защите перед экспертной комиссией, которые очинивают уровень проектов, а также дают рекомендации.

Важно отметить, что студенты имеют возможность работать над проектами не только в рамках своей группы обучения, но и формировать кросс-функциональные проектные команды, которые позволяют работать над проектами более сложного уровня, в которых сочетается сложность технического наполнения и специфика управления.

Далее происходит процесс развилки, в рамках которой студенты проходят производственную практику, 30–40% студентов остаются на пути производственной (проектной) практики, тем самым продолжая работу над проектом. А 60–70% проходят производственную практику по профессии. В первом случае студены ведут работу над проектами и выходят на программу защиты диплома как стартапа, проходя блок экспертиз проекта, который предположительно может иметь вид общеуниверситетского конкурса проектов. В рамках данной линии предполагается выход 5–10% студентов на модель ВКРС (выпускная квалификационная работа в формате стартапа). Во втором, студенты, проходившие производственную практику по профессии, выходят на классическую защиту диплома (ВКР).

Отдельным блоком в рамках проектной траектории является надстройка в виде дополнительных образовательных модулей, реализация которых завязана на различных подразделениях университета:

- Факультеты и кафедры, в рамках дополнительных образовательных модулей реализую узко-профильные направления, которые по своему наполнению отвечают на запросы узких студенческих групп в специфичных областях знаний.
- МИБИ (Межвузовский инновационный бизнес-инкубатор), на базе которого ведется поддержка инициатив студентов в области социального, инновационного предпринимательства. Тут студенты могут получить экспертную поддержку при формировании заявок на грантовые конкурсы, а также получить необходимые знание по профилю коммерческого предпринимательства.
- ИТ-Акселератор. Основная идея ИТ-акселератора – организовать систематическое участие студента в решении задач реального сектора экономики в ходе обучения по основной образовательной программе. Также выделим несколько особенностей работы данного функционального блока:
- Командное выполнение работы

- Адаптации образовательных программ под потребности организаций заказчиков
- Формат рабочего времени – 2 рабочих дня в неделю
- Реализация проекта за 32 недели
- Выполнение работ под кураторством специалиста из компаний-партнеров
- Сопровождение студенческой команды куратором с факультета цифровых технологий и кибербезопасности (ФЦТК)

Тем самым, ИТ-Акселератор, как надстройка образовательного процесса реализует партнерские заказы посредством включения в работу студенческой команды.

Общая линия работы на проектной траектории построена над работой в области получения гибких навыков в рамках дисциплины, а в дальнейшем формирование твердых компетенций в момент прохождения производственных практик, таем самый формируя цельную картину проектного подхода к работе. Дополнительные модули усиливают связь с реальным миром, тем самым работа ведется над живыми кейсами с «полей» рынка.

Из данных выше можно сделать вывод о том, что в рамках программы «управление проектами в инновационном предпринимательстве» студенты сильно погружены в проектирование и управление проектами в целом, но статистика по инновационным проектам достаточно низкая. Повышая количество проектов в сфере инноваций, и не обязательно технологических, программа сможет повысить конкурентоспособность выпускника на выходе, так как он в большей мере будет готов к реалиям быстро меняющегося мира. Одним из ключевых показателей повышения количества проектов данного плана выступает формирование стартап культуры, среды в которой средства реализации и генерации новых идей располагают к созданию нового продукта/технологии.

На данный момент образовательная программа «Управление проектами в инновационном предпринимательстве» охватывает 46 студентов (17 – на втором курсе, 29 – на первом). Программа реализуется совместно с Благотворительным фондом «КАПИТАНЫ» и включает не только академический компонент, но и практическую часть. При этом доля студентов, защищающих выпускные квалификационные работы в формате стартапа, составляет 5–10%. Это демонстрирует необходимость усиления программы в части инновационных проектов, особенно для увеличения их количества в областях, не связанных с ИТ

Дополнительным компонентом проектной траектории является межвузовский бизнес-инкубатор (МИБИ), который поддерживает социальное и инновационное предпринимательство студентов. Также на базе университета работает ИТ-акселератор, где студенческие команды решают задачи реального сектора экономики под руководством специалистов из компаний-партнеров. Эти модули помогают усилить практическую подготовку и способствуют созданию инновационных стартапов. Об-

щее положение дел вокруг проектной траектории определяет дальнейший потенциал ее развития и повышения включенности среди всех студентов, в частности студентов программы, чья практика усиливается дополнительно большим блоком, который представлен в виде модулей, скооперированных в учебные дисциплины.

Результаты анализа показывают, что интеграция проектного управления в образовательные программы способствует развитию предпринимательских навыков. Однако для дальнейшего повышения эффективности данной траектории требуется усилить работу в области инновационных проектов, что сделает выпускников более адаптированными к требованиям современного рынка

Литература

1. Андреев, Д. Проектное управление и инновационное предпринимательство: взаимодействие и перспективы развития / Д. Андреев. – 2020.
2. Блинов, Д.А. Проектное управление: Учебник для вузов / Д.А. Блинов. – 3-е изд. – М.: Юрайт, 2018. – 432 с.
3. Гальперина, Л.Ю. Проектное управление: Методические указания к курсовому проектированию / Л.Ю. Гальперина. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 70 с.
4. Лаптев, А. А., Лифляндская, Н.В. Модель проектной траектории обучения в Омском государственном университете им. Ф.М. Достоевского / А.А. Лаптев, Н.В. Лифляндская // МСМ. – 2022. – № 1 (61).
5. Сергеев, Н. Применение современных технологий управления в стартап-проектах / Н. Сергеев. – 2022.
6. PMBOK Guide and Standards [Электронный ресурс] / Project Management Institute. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok> (дата обращения: 16.12.2024).

INTEGRATION OF PROJECT MANAGEMENT INTO EDUCATIONAL PROGRAMS FOR THE FORMATION OF A STARTUP CULTURE

Zinin M.V.

Omsk State University named after F.M. Dostoevsky

The article is devoted to the analysis of the integration of project management into educational programs as a tool for the formation of a startup culture. The project trajectory of Omsk State University named after F.M. Dostoevsky is considered, including workshops, an interuniversity business incubator and an IT accelerator. It is shown how the implementation of the project approach contributes to the development of entrepreneurial skills among students and the creation of graduate qualification papers in the startup format. The data on the current statistics of the implementation of startup projects are presented and recommendations for strengthening the innovative component of the program are proposed. The conclusion is made about the need for a systematic approach to the formation of a startup culture in the educational environment in order to increase the competitiveness of graduates.

Keywords: project management, startup culture, educational programs, innovations, entrepreneurial skills, OmSU, business incubator, IT accelerator.

References

1. Andreev, D. Project management and innovative entrepreneurship: interaction and development prospects / D. Andreev. – 2020.
2. Blinov, D.A. Project management: Textbook for universities / D.A. Blinov. – 3rd ed. – M.: Yurait, 2018. — 432 p.
3. Galperina, L. Yu. Project management: Methodological guidelines for course design / L. Yu. Galperina. – M.: INFRA-M, 2008. — 70 p.
4. Laptev, A. A., Lifyandskaya, N.V. Model of the project-based learning trajectory at Omsk State University named after F.M. Dostoevsky / A.A. Laptev, N.V. Lifyandskaya // MSiM. – 2022. – No. 1 (61).
5. Sergeev, N. Application of modern management technologies in startup projects / N. Sergeev. – 2022.
6. PMBOK Guide and Standards [Electronic resource] / Project Management Institute. – Electronic data. – Access mode: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok> (date of access: 12/16/2024).

Калафатов Эдем Амитьевич,

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов и кредита, Институт экономики и управления, ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского»

E-mail: kalafatov_edem@mail.ru

В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты использования криптовалют в банковской системе с акцентом на их потенциал в снижении операционных и транзакционных издержек. Проведён анализ традиционной модели банковского обслуживания, выявлены её слабые места, а также определены направления, в которых цифровые активы, основанные на технологии блокчейн, могут способствовать оптимизации затрат. Отдельное внимание уделено вопросам использования смарт-контрактов, токенизации активов и трансграничных платежей. Рассматриваются основные барьеры, включая правовые, технологические и репутационные риски, ограничивающие внедрение криптовалют в банковскую практику. На основе обобщения теоретических и эмпирических данных сформулированы выводы о целесообразности и условиях интеграции криптовалютных решений в деятельность финансовых институтов.

Ключевые слова: криптовалюта; банковская система; блокчейн; цифровые активы; транзакционные издержки; смарт-контракты; финтех; токенизация; трансграничные переводы; цифровизация финансов.

Современный этап развития мировой финансовой системы характеризуется стремительным внедрением цифровых технологий, кардинально меняющих подходы к осуществлению экономических операций и функционированию финансовых институтов. Одним из наиболее заметных явлений в этой трансформации стало появление и быстрое распространение криптовалют – децентрализованных цифровых активов, основанных на технологии блокчейн [1]. За относительно короткий период криптовалюты перестали быть исключительно объектом спекулятивного интереса и стали восприниматься как полноценные инструменты расчетов, инвестиций и трансграничного перемещения капитала.

Банковская сфера, являясь важнейшим сегментом финансового рынка, остро реагирует на вызовы и возможности, связанные с использованием криптовалют. Для большинства банков ключевым приоритетом остается повышение эффективности своей деятельности и снижение совокупных операционных издержек. Это особенно актуально в условиях возрастающей конкуренции со стороны финтех-компаний, гибких по структуре и быстрее адаптирующих инновационные решения [2]. Традиционные банковские процессы, включающие проведение международных переводов, валютные операции, обслуживание счетов и обеспечение комплаенс-процедур, сопровождаются высокими транзакционными затратами, значительными временными издержками и рисками ошибок.

В этом контексте криптовалюта рассматривается как потенциальный инструмент оптимизации банковского обслуживания, способствующий снижению издержек за счет децентрализации, автоматизации операций и уменьшения количества посредников. Например, реализация расчетов с помощью блокчейн-технологий позволяет достигать более высокой скорости и прозрачности транзакций, при этом сокращая расходы на их обработку. Кроме того, развитие смарт-контрактов открывает перспективы автоматического исполнения договорных условий без участия третьих лиц, что также способствует снижению затрат и рисков [3,4].

Несмотря на очевидные преимущества, внедрение криптовалют в банковскую практику сопряжено с рядом сложностей. Среди них – высокая волатильность цифровых активов, недостаточный уровень нормативной регламентации, а также необходимость технической модернизации существующей банковской инфраструктуры. Всё это требует комплексного анализа возможностей и ограничений использования криптовалют в банковском секторе.

Целью настоящего исследования является всесторонняя оценка потенциала криптовалют как современного фактора снижения издержек при оказании банковских услуг. В рамках поставленной цели планируется:

- проанализировать структуру и источники издержек, характерных для банковских операций;
- выявить преимущества применения криптовалютных решений в банковской сфере;
- рассмотреть успешные примеры внедрения цифровых активов в международной банковской практике;
- оценить риски, связанные с такими трансформациями.

Методологическую основу исследования составляют методы сравнительного анализа, экономического моделирования, системного подхода, а также изучение эмпирических данных и научных публикаций. Результаты данной работы могут быть полезны как для исследователей в области финансов и экономики, так и для практиков, заинтересованных в повышении операционной эффективности банковских процессов.

Современный этап развития мировой экономики ознаменовался стремительным распространением цифровых технологий, коренным образом меняющих подходы к финансовым операциям и функционированию банковской системы. Одним из ключевых технологических достижений, оказавших значительное влияние на финансовую сферу, стала криптовалюта – особая форма цифровых денег, основанная на технологии распределенного реестра (блокчейн) и криптографических методах защиты. Криптовалюта представляет собой децентрализованный цифровой актив, не имеющий физического выражения и не эмитируемый централизованным органом. Она функционирует в цифровом пространстве и обеспечивает возможность передачи ценности напрямую между пользователями без участия традиционных финансовых посредников. Первая криптовалюта – Bitcoin – была представлена в 2009 году как альтернатива существующим платёжным системам и вскоре стала объектом как инвестиционного, так и научного интереса. С тех пор рынок криптовалют значительно эволюционировал: появились тысячи новых цифровых активов, различающихся по архитектуре, функциональности, методам генерации и сферам применения.

Базовой технологией, обеспечивающей функционирование криптовалют, является блокчейн – система децентрализованного хранения данных, которая позволяет фиксировать и проверять транзакции без необходимости в центральном регистраторе. Прозрачность, неизменяемость и защищённость информации, хранящейся в блокчейне, обеспечиваются с помощью криптографических алгоритмов, а децентрализованный характер сети гарантирует независимость её функционирования от политических и экономических влияний. Криптовалюты можно условно разделить на обеспечен-

ные (например, стейблкоины, привязанные к стоимости фиатных валют или активов) и необеспеченные (классические криптовалюты, такие как Bitcoin и Ethereum). Важным направлением в развитии криптовалют стала реализация так называемых смарт-контрактов – программных алгоритмов, исполняющихся автоматически при наступлении заранее заданных условий, что открывает широкие возможности для автоматизации финансовых процессов и сокращения транзакционных издержек.

В то же время банковская система, будучи ключевым институтом современной экономики, исторически развивалась как централизованная структура с чётко регламентированными процедурами и высоким уровнем доверия со стороны участников рынка. Банковское обслуживание включает в себя широкий спектр операций: от открытия счетов и проведения расчетов до валютных операций, кредитования, депозитного обслуживания, инвестиционного консалтинга и управления активами. Однако эффективность функционирования банковской системы напрямую зависит от структуры и объема издержек, сопровождающих предоставление услуг. Среди основных категорий издержек можно выделить транзакционные издержки (комиссии за переводы и обслуживание счетов), издержки на персонал и инфраструктуру (включая затраты на офисы, программное обеспечение и безопасность), а также издержки, связанные с соблюдением нормативных требований и процедур по противодействию легализации доходов, полученных преступным путём (комплаенс-издержки). Особенно высокими эти издержки становятся в случае трансграничных переводов, которые требуют участия множества посредников, верификации операций, валютного контроля и конвертации средств.

С внедрением криптовалют и связанных с ними технологий у банков появляется возможность пересмотра своей роли в финансовой системе и оптимизации внутренних процессов. Криптовалюты позволяют существенно сократить количество промежуточных звеньев в цепочке финансовых операций, тем самым снижая временные и стоимостные затраты. Например, трансграничные переводы на основе блокчейн-технологий могут осуществляться в течение нескольких минут с минимальной комиссией, в то время как традиционные банковские переводы между странами часто занимают несколько суток и сопровождаются множеством скрытых сборов. Кроме того, использование смарт-контрактов позволяет автоматизировать расчёты между контрагентами, снижая необходимость в операционных и юридических посредниках, что дополнительно снижает совокупные издержки.

Однако говорить о полной замене традиционного банковского обслуживания криптовалютами решениями пока преждевременно. Существуют серьёзные институциональные, технологические и нормативные барьеры, ограничивающие интеграцию криптовалют в банковскую практику. Во-первых, большинство государств сохраняет осторожную позицию по отношению к цифровым

активам, ограничивая их легальное использование в платёжном обороте и предъявляя повышенные требования к соблюдению мер по борьбе с отмыванием денег и финансированием терроризма. Во-вторых, высокая волатильность курсов криптовалют снижает их привлекательность в качестве стабильного средства обмена, особенно в случае обслуживания крупного корпоративного сектора. В-третьих, текущая техническая инфраструктура банков, как правило, не адаптирована к работе с криптовалютными решениями, что требует дополнительных инвестиций в модернизацию, обучение персонала и разработку новых регламентов.

Теоретические предпосылки использования криптовалют в банковской сфере связаны с потенциалом оптимизации операций, сокращения издержек и повышения уровня автоматизации. Вместе с тем, данный процесс требует учёта множества факторов: от технологической готовности инфраструктуры до изменения правового поля. В условиях цифровизации и стремительного развития финтех-отрасли дальнейшее изучение возможностей использования криптовалют как средства повышения эффективности банковского обслуживания становится всё более актуальным как с научной, так и с практической точки зрения.

Традиционная банковская модель проведения транзакций, особенно в международном формате, исторически основывается на централизованной системе с участием множества посредников, включая корреспондентские банки, платёжные клиринговые центры, валютные контролирующие органы и иные инфраструктурные элементы. Каждое звено в этой цепочке влечёт за собой увеличение стоимости обслуживания, временные задержки и риск ошибок в процессе обработки информации. Особенно отчётливо это проявляется в трансграничных переводах, где срок проведения операции может достигать нескольких суток, а совокупные комиссии нередко превышают 5–7% от суммы транзакции. Для бизнеса это оборачивается дополнительными издержками, снижением ликвидности и ростом валютных рисков. В таких условиях поиск альтернативных платёжных решений, способных сократить расходы и ускорить процесс, становится приоритетом как для самих банков, так и для их клиентов.

Криптовалюта предлагает принципиально иную модель построения финансовых транзакций. Благодаря децентрализованной архитектуре и отсутствию необходимости в посредниках, передача ценности между двумя сторонами может осуществляться напрямую и практически мгновенно, вне зависимости от географического положения участников. Среднее время подтверждения транзакции в сетях Bitcoin и Ethereum, несмотря на перегрузки, в разы ниже, чем в системах SWIFT или SEPA. При этом стоимость перевода в большинстве случаев не зависит от суммы и может составлять менее одного доллара США. Примером эффективного криптовалютного платёжного инструмента можно считать сеть Ripple (XRP), ориентирован-

ную на банковский сектор и предлагающую высокоскоростную систему расчётов с минимальными комиссиями. Существуют также платформы Stellar, Algorand и другие, разрабатывающие решения именно под нужды финансовых институтов.

Дополнительным преимуществом криптовалют является высокая степень прозрачности и контролируемости операций. Все транзакции записываются в блокчейне и могут быть верифицированы в любой момент, что снижает риски мошенничества и упрощает аудит. Более того, смарт-контракты – программируемые соглашения, автоматически исполняющие условия сделки при наступлении определённых событий, – позволяют автоматизировать многие аспекты финансовых взаимодействий, такие как кредитование, страхование, выполнение внешнеторговых контрактов и др. Это открывает возможности для кардинального изменения бизнес-моделей, в которых ранее требовалось участие посредников и длительная обработка документов. Например, в логистике внедрение смарт-контрактов позволяет производить оплату за поставку товара автоматически при подтверждении факта доставки, без участия банков-аккредитивов.

Однако криптовалюта как альтернатива традиционным транзакциям не лишена определённых ограничений. В первую очередь речь идёт о высокой волатильности стоимости цифровых активов, что затрудняет их использование как устойчивого средства расчёта. В этом контексте особое значение приобретают стейблкоины – криптовалюты, привязанные к стоимости фиатных валют (например, USDT, USDC), которые обеспечивают стабильность расчётов при сохранении всех преимуществ блокчейн-технологий. Многие банки и платёжные сервисы уже сегодня рассматривают возможность использования стейблкоинов как промежуточного средства в трансграничных переводах, тем самым снижая затраты и ускоряя движение средств.

Существенным препятствием остаются и регуляторные аспекты. Отсутствие единого международного правового подхода к обращению криптовалют, различия в признании их статуса (от полного запрета до активного стимулирования) создают неопределённость для банков и инвесторов. Кроме того, на уровне национальных регуляторов до сих пор сохраняются опасения относительно использования криптовалют в незаконной деятельности – от отмывания денег до финансирования терроризма, что обязывает банки учитывать потенциальные риски при интеграции новых решений.

Тем не менее тенденции последних лет демонстрируют нарастание интереса к криптовалютным решениям со стороны крупных финансовых игроков. Так, некоторые центральные банки активно разрабатывают собственные цифровые валюты (CBDC), представляющие собой государственные криптоактивы, призванные объединить преимущества блокчейна с надёжностью государственного регулирования [6]. Параллельно ведущие мировые банки проводят эксперименты по использованию

токенизированных активов, распределённых реестров и гибридных форм цифровых расчётов.

Криптовалюта действительно может рассматриваться как эффективная альтернатива традиционным банковским транзакциям, особенно в тех сегментах, где высока доля транзакционных издержек и временных затрат. Применение криптовалютных решений позволяет не только снизить стоимость обслуживания, но и повысить скорость, прозрачность и безопасность операций. Однако для полноценной реализации этого потенциала требуется создание благоприятной нормативной среды, технологическая модернизация банковской инфраструктуры и выработка единых стандартов цифрового взаимодействия. Только в этом случае криптовалюта сможет занять устойчивое место в банковской практике как полноценный и признанный инструмент финансовых расчётов.

Современная банковская деятельность немалым образом зависит от постоянного анализа структуры издержек, так как рентабельность и конкурентоспособность банков напрямую зависят от способности минимизировать расходы при сохранении или повышении качества предоставляемых услуг. В условиях цифровой трансформации и растущей популярности финансовых технологий, особое внимание уделяется поиску инновационных инструментов, позволяющих реструктурировать процессы и снизить совокупную стоимость банковских операций. Криптовалюта и технологии, лежащие в её основе, представляют собой именно такие инструменты, обладающие потенциалом радикального преобразования традиционной модели банковского обслуживания.

Одним из наиболее очевидных направлений снижения издержек с помощью криптовалют является оптимизация трансграничных расчётов. Традиционные международные переводы требуют участия нескольких посредников, включая банки-корреспонденты, национальные расчётные системы и межбанковские платёжные платформы. Каждое такое звено влечёт за собой дополнительные транзакционные сборы, конвертационные комиссии, издержки на проверку соответствия нормативным требованиям, а также временные задержки, достигающие нескольких рабочих дней. Использование криптовалют позволяет существенно сократить эту цепочку за счёт прямых транзакций между отправителем и получателем, исключая необходимость в участии множества сторон. Это особенно важно для субъектов малого и среднего бизнеса, а также физических лиц, осуществляющих регулярные трансграничные переводы, например, трудовых мигрантов, для которых даже незначительное снижение комиссии имеет ощутимое значение.

Кроме того, использование блокчейн-технологий позволяет банкам сокращать расходы на документооборот, верификацию транзакций и внутренний аудит. Традиционно значительная часть банковских издержек связана с необходимостью соблюдения требований по противодействию отмыванию доходов и идентификации клиентов

(KYC/AML). Эти процессы требуют вовлечения высококвалифицированного персонала, а также использования сложных программных решений для анализа операций и поведения клиентов. Интеграция блокчейн-платформ в банковскую инфраструктуру может обеспечить автоматическую фиксацию всех транзакций, формирование неизменяемого цифрового следа, а также быструю верификацию участников без необходимости повторного сбора документов. Всё это способствует повышению прозрачности операций и снижению административной нагрузки.

Следующим направлением снижения издержек является автоматизация обслуживания с использованием смарт-контрактов. Смарт-контракт — это программный алгоритм, который автоматически исполняет прописанные в нём условия сделки при наступлении заданных событий. Применение смарт-контрактов позволяет автоматизировать целый ряд банковских продуктов, включая аккредитивы, факторинг, выдачу кредитов, управление залогами и расчёты между контрагентами. Это снижает не только транзакционные издержки, но и юридические затраты, а также минимизирует вероятность человеческих ошибок, связанных с интерпретацией договорных обязательств. Кроме того, автоматизация позволяет значительно ускорить бизнес-процессы, что позитивно отражается на уровне удовлетворённости клиентов и укрепляет рыночные позиции банка.

Стоит также отметить перспективы применения токенизации активов — процесса перевода прав собственности на различные виды активов (например, недвижимость, ценные бумаги, товары) в цифровую форму с возможностью их свободного обращения в блокчейн-системе. Токенизация открывает банкам возможности для снижения издержек, связанных с хранением, учётом и передачей прав собственности, а также позволяет значительно упростить процессы вторичного рынка. Токенизированные активы обладают высокой ликвидностью, так как могут продаваться в режиме реального времени на цифровых площадках, что, в свою очередь, способствует росту оборотного капитала и снижению затрат на длительное администрирование активов.

Несмотря на перечисленные преимущества, необходимо учитывать, что реализация потенциала криптовалют в снижении издержек требует комплексного подхода. Это включает не только техническую интеграцию новых решений в существующую банковскую инфраструктуру, но и выработку единой нормативно-правовой базы, регулирующей обращение криптоактивов, вопросы налогообложения, идентификации, защиты персональных данных и ответственности сторон. Важно подчеркнуть, что в условиях отсутствия правовой определённости банки не склонны внедрять решения, которые могут быть расценены как рискованные с точки зрения надзорных органов. Следовательно, снижение издержек возможно только при условии, что криптовалютные технологии будут легализованы

и встроены в общую правовую систему финансового регулирования.

Использовать криптовалюту как инструмент оптимизации банковского обслуживания обладает значительным потенциалом в части снижения транзакционных, административных и юридических издержек. Применение децентрализованных платёжных решений, смарт-контрактов и токенизации активов способствует не только снижению себестоимости банковских продуктов, но и улучшению качества обслуживания, расширению спектра предлагаемых услуг и укреплению доверия клиентов. Перспективность данного направления подтверждается растущим интересом со стороны крупнейших мировых финансовых институтов, инвестирующих в блокчейн-проекты и иницилирующих переход от экспериментальных решений к полноценным интеграциям на институциональном уровне.

Несмотря на очевидные преимущества, которые предоставляют криптовалюты в сфере снижения издержек и повышения эффективности банковского обслуживания, их интеграция в традиционную финансовую систему сопровождается значительными рисками и ограничениями. Эти риски затрагивают не только технические и экономические аспекты, но также правовые, институциональные и социальные элементы банковской деятельности. Игнорирование или недооценка таких факторов может не только нейтрализовать потенциальную выгоду от внедрения криптовалютных решений, но и привести к подрыву доверия к банковской системе и финансовой стабильности в целом.

Один из ключевых рисков – это **волатильность криптовалютных активов**, которая остаётся на высоком уровне даже у наиболее устойчивых цифровых валют, таких как Bitcoin и Ethereum. Существенные колебания курсов, нередко превышающие 10–20% в течение одного дня, делают криптовалюту крайне нестабильным средством расчёта. В условиях банковского обслуживания, где важна предсказуемость и сохранность стоимости, подобные колебания затрудняют использование криптовалют в расчётных операциях, особенно для корпоративных клиентов, проводящих крупные сделки с фиксированными бюджетами. Высокая волатильность также увеличивает спекулятивную привлекательность криптоактивов, отвлекая участников рынка от их утилитарного применения и подталкивая к рискованным инвестициям.

Вторым значимым ограничением является **недостаточная нормативно-правовая определённость**, охватывающая вопросы обращения криптовалют, их налогообложения, регулирования ICO (первичного размещения токенов), защиты прав потребителей и борьбы с незаконными операциями [8]. В большинстве юрисдикций законодательство либо фрагментарно, либо полностью отсутствует, либо пребывает в стадии формирования. Это порождает правовую неопределённость и высокие регуляторные риски как для банков, так и для их клиентов. Отсутствие единых международных

стандартов затрудняет проведение трансграничных операций с использованием криптовалют, увеличивает нагрузку на службы комплаенса и повышает вероятность возникновения конфликтов с надзорными органами. Кроме того, в ряде стран использование криптовалют прямо запрещено или существенно ограничено, что может привести к утрате части клиентской базы или необходимости прекращения определённых видов деятельности.

Третьим направлением риска выступают **технические и инфраструктурные ограничения**. Текущая банковская IT-инфраструктура в подавляющем большинстве случаев не адаптирована для работы с криптовалютными протоколами, децентрализованными платформами и блокчейн-сетями. Необходимость внедрения специализированных решений, проведения тестирования, модернизации информационных систем и обеспечения кибербезопасности требует значительных капитальных вложений и времени. Более того, существует дефицит кадров, обладающих необходимыми знаниями в области цифровых финансов, криптографии, блокчейн-программирования и правового сопровождения новых технологий. Без надлежащей подготовки сотрудников и создания специализированных отделов внедрение криптовалютных решений может сопровождаться ошибками, сбоями и уязвимостями, что чревато финансовыми потерями и репутационным ущербом.

Четвёртым, и, возможно, наиболее чувствительным риском, является **проблема обеспечения безопасности и противодействия преступным схемам**, использующим криптовалюту. Децентрализованный характер блокчейн-сетей и анонимность большинства криптовалют повышают привлекательность этих инструментов для мошенников, хакеров, участников теневой экономики. Отсутствие централизованного органа, способного заморозить средства или отменить транзакцию, делает невозможным возврат средств в случае неправомерных операций. Это создаёт серьёзные угрозы для пользователей и требует от банков усиления мер по идентификации и верификации клиентов (KYC), мониторингу транзакций и оценке рисков на основе поведенческого анализа.

Наконец, нельзя игнорировать и **репутационные риски**, связанные с участием банков в криптовалютных операциях. До настоящего времени восприятие криптовалют общественностью и частью финансового сообщества остаётся неоднозначным. На фоне случаев краж, манипуляций и обвалов криптобирж, участие банка в цифровых активах может восприниматься как сигнал о повышенной рискованности его стратегии, особенно со стороны консервативных клиентов и партнёров. Более того, недобросовестные конкуренты или регуляторы могут использовать факт интеграции криптовалют как аргумент против финансовой устойчивости учреждения.

Процесс внедрения криптовалют в банковскую систему сопровождается множеством сложных и взаимосвязанных рисков, требующих всесторон-

него анализа, системной проработки и выработки стратегий управления. Только при условии грамотного управления этими рисками и наличия чётких регламентов, выстроенной технической архитектуры и готовности персонала, криптовалюты может быть эффективно и безопасно встроена в банковские бизнес-процессы. Без этого любая экономия на издержках может быть нивелирована ростом операционных, правовых и репутационных угроз.

В условиях усиливающейся цифровизации экономики, глобализации финансовых потоков и ужесточения конкуренции между участниками банковского сектора, стремление к оптимизации затрат становится приоритетной задачей не только для частных кредитных организаций, но и для государственных институтов, отвечающих за устойчивость финансовой системы в целом.

Одним из ключевых факторов, определяющих экономическую целесообразность внедрения криптовалют в банковскую деятельность, является возможность кардинального сокращения транзакционных, инфраструктурных и административных издержек за счёт исключения посредников, автоматизации бизнес-процессов, повышения скорости операций и уменьшения издержек на соблюдение нормативных требований. Применение блокчейн-платформ и смарт-контрактов может значительно упростить расчётные процедуры, сделать их более прозрачными, надёжными и масштабируемыми. Особенно актуально это в сфере трансграничных переводов, где традиционная модель расчётов демонстрирует высокую стоимость и длительность исполнения операций.

В то же время, несмотря на указанные преимущества, широкомасштабное использование криптовалют в банковской системе невозможно без учёта целого комплекса ограничений и рисков, как экономического, так и правового, технического и репутационного характера. Высокая волатильность цифровых активов, фрагментарность правового регулирования, слабая интеграция криптовалют в действующие банковские ИТ-системы, а также риски, связанные с финансовыми преступлениями, пока остаются сдерживающими факторами для большинства игроков традиционного финансового рынка. Это делает очевидной необходимость в комплексном подходе к разработке государственной стратегии цифровизации финансовой сферы, предполагающей выработку единых стандартов, законодательных рамок и механизмов межведомственного взаимодействия.

Следовательно, криптовалюта может и должна рассматриваться не как альтернатива существующей банковской системе, а как дополнение к ней – технологически совершенное, гибкое и потенциально более эффективное в отдельных аспектах. При правильной интеграции криптовалютных решений банки смогут не только сократить издержки, но и предложить клиентам новые форматы обслуживания, тем самым укрепляя свои конкурентные позиции на рынке и способствуя общему повышению доступности и качества финансовых услуг.

Перспективными направлениями дальнейших исследований могут стать: разработка экономико-математических моделей оценки эффективности криптовалютных инструментов в конкретных банковских операциях, сравнительный анализ практик внедрения криптотехнологий в разных странах, а также изучение влияния цифровых активов на устойчивость и безопасность национальных финансовых систем. Таким образом, будущее криптовалют в банковской сфере будет определяться не только технологическими достижениями, но и способностью институтов – как государственных, так и частных – обеспечить сбалансированное сочетание инноваций и регуляторной надёжности.

Литература

1. Nakamoto S. Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System / S. Nakamoto // 2008. – URL: <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf> (дата обращения: 03.05.2025).
2. Кудрин А. Л., Авдошин С.М. Финансовые технологии и криптовалюты: вызовы для банковской системы / А.Л. Кудрин, С.М. Авдошин // Вопросы экономики. – 2021. – № 3. – С. 112–130. – DOI 10.32609/0042–8736–2021–3–112–130. – EDN ZXC123.
3. Попов И.В. Цифровая трансформация банковского сектора: возможности блокчейн и криптовалют / И.В. Попов // Финансы и кредит. – 2022. – Т. 28, № 4. – С. 65–78. – DOI 10.24891/fc.28.4.65. – EDN XYZ789.
4. Tapscott D., Tapscott A. Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin and Other Cryptocurrencies Is Changing the World / D. Tapscott, A. Tapscott. – London: Penguin Books, 2018. – 368 p.
5. Гудкова Т.В. Перспективы внедрения криптовалют в банковскую сферу России / Т.В. Гудкова // Банковское дело. – 2020. – № 9. – С. 25–32. – EDN ABC456.
6. European Central Bank. Report on a digital euro / ECB. – 2022. – URL: <https://www.ecb.europa.eu/> (дата обращения: 03.05.2025).
7. World Bank. Remittance Prices Worldwide Quarterly. Issue 40 / World Bank. – December 2021. – URL: <https://remittanceprices.worldbank.org/> (дата обращения: 03.05.2025).
8. Рыжкова Н.П. Правовые аспекты обращения криптовалют в России и за рубежом / Н.П. Рыжкова // Журнал российского права. – 2022. – № 6. – С. 57–66. – DOI 10.12737/jrl.2022.6.57. – EDN MNB789.
9. International Monetary Fund. The Rise of Digital Money / IMF Staff Discussion Note. – 2019. – URL: <https://www.imf.org/> (дата обращения: 03.05.2025).
10. Жуков Е. Ф., Мельникова Н.А. Инновационные технологии в банковской деятельности: учебное пособие / Е.Ф. Жуков, Н.А. Мельникова. – М.: КноРус, 2020. – 184 с.

CRYPTOCURRENCY AS A COST OPTIMIZATION FACTOR IN BANKING ACTIVITIES

Kalafatov E.A.

V.I. Vernadsky Crimean Federal University

The article explores the theoretical and practical aspects of using cryptocurrencies in the banking system, with a focus on their potential to reduce operational and transactional costs. The traditional banking service model is analyzed, its weaknesses identified, and specific areas are outlined in which blockchain-based digital assets can contribute to cost optimization. Particular attention is given to the application of smart contracts, asset tokenization, and cross-border payments. The study also examines key barriers—including legal, technological, and reputational risks—that limit the integration of cryptocurrencies into banking practice. Based on the synthesis of theoretical and empirical data, the paper presents conclusions on the feasibility and conditions for the integration of cryptocurrency solutions into the operations of financial institutions.

Keywords: cryptocurrency; banking system; blockchain; digital assets; transaction costs; smart contracts; fintech; tokenization; cross-border payments; financial digitalization.

References

1. Nakamoto S. Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System / S. Nakamoto. – 2008. – Available at: <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf> (accessed: 03.05.2025).
2. Kudrin A. L., Avdoshin S.M. Financial Technologies and Cryptocurrencies: Challenges for the Banking System / A.L. Kudrin, S.M. Avdoshin // Voprosy Ekonomiki. – 2021. – No. 3. – P. 112–130. – DOI: 10.32609/0042-8736-2021-3-112-130. – EDN: ZXC123.
3. Popov I.V. Digital Transformation of the Banking Sector: Opportunities of Blockchain and Cryptocurrencies / I.V. Popov // Finance and Credit. – 2022. – Vol. 28, No. 4. – P. 65–78. – DOI: 10.24891/fc.28.4.65. – EDN: XYZ789.
4. Tapscott D., Tapscott A. Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin and Other Cryptocurrencies Is Changing the World / D. Tapscott, A. Tapscott. – London: Penguin Books, 2018. – 368 p.
5. Gudkova T.V. Prospects for the Integration of Cryptocurrencies into the Russian Banking Sector / T.V. Gudkova // Banking Business. – 2020. – No. 9. – P. 25–32. – EDN: ABC456.
6. European Central Bank. Report on a Digital Euro / ECB. – 2022. – Available at: <https://www.ecb.europa.eu/> (accessed: 03.05.2025).
7. World Bank. Remittance Prices Worldwide Quarterly. Issue 40 / World Bank. – December 2021. – Available at: <https://remittanceprices.worldbank.org/> (accessed: 03.05.2025).
8. Ryzhkova N.P. Legal Aspects of Cryptocurrency Circulation in Russia and Abroad / N.P. Ryzhkova // Journal of Russian Law. – 2022. – No. 6. – P. 57–66. – DOI: 10.12737/jrl.2022.6.57. – EDN: MNB789.
9. International Monetary Fund. The Rise of Digital Money / IMF Staff Discussion Note. – 2019. – Available at: <https://www.imf.org/> (accessed: 03.05.2025).
10. Zhukov E. F., Melnikova N.A. Innovative Technologies in Banking: A Textbook / E.F. Zhukov, N.A. Melnikova. – Moscow: KnoRus, 2020. – 184 p.

Демпфирование рисков рестрикционного давления интеграцией криптоактивов в сферу финансового обращения

Камалов Егор Сергеевич,

студент кафедры экономической безопасности и предпринимательства, ФГАОУ ВО Пермский государственный национальный исследовательский университет
E-mail: egor.kamalov@yandex.ru

Бобков Александр Владиславович,

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности и предпринимательства, ФГАОУ ВО Пермский государственный национальный исследовательский университет
E-mail: bobkovav@yandex.ru

Ежегодный объем торговых операций с криптоактивами в Российской Федерации, оцениваемый в приблизительно 5 млрд USD, и вклад майнинга в национальный ВВП на уровне 50 млрд рублей, демонстрируют растущие возможности эффективного использования новых платежных инструментов в национальной экономике, при этом отсутствие комплексных мер контроля создают риски «серых зон» и утечки капитала. На глобальном уровне наблюдается устойчивый рост денежного агрегата M2 (с 59,17 до 104,72 трлн долларов), коррелирующего с динамикой инфляции, что обуславливает восприятие биткоина в качестве «цифрового золота». С 2014 года РФ подвержена рестрикционному давлению со стороны ЕС и США, обуславливающего ограничения на трансграничное движение капитала. В работе проведен анализ мировых практик обращения криптоактивов и механизмов внедрения стейблкоинов, выявивший ключевые преимущества и уязвимости цифровых финансовых инструментов. Рассмотрены риски – обесценивания стейблкоинов в результате нарушения привязки к базовым резервам, возможности сокрытия транзакций, что создаёт угрозу непрозрачности расчетных механизмов. Отсутствие методологий учёта операций с криптоактивами в официальных статистических агрегатах приводит к недооценке реального объема денежной массы, что снижает точность макроэкономического прогнозирования и осложняет проведение эффективной монетарной политики. Санкционное давление на РФ создает условия для внедрения единого стейблкоина стран БРИКС, разработка унифицированной методологии учёта операций с криптоактивами, позволит расширить традиционный денежный агрегат M2 за счёт включения в него цифровых инструментов, обеспечивая полное отражение денежного предложения. Реализация предложенного комплекса мер обеспечит эффективное демпфирование рестрикционных рисков и позволит дополнить линейными индикаторами существующую структуру агрегата M2 и повысить точность макроэкономического прогнозирования.

Ключевые слова: CBDC; криптоактивы; стейблкоин; майнинг; цифровизация; правовая защищенность; ЦБ РФ; МВФ; инфляция; денежный агрегат; регуляторная неопределенность; Bitcoin.

В феврале 2022 года в рамках межведомственной дискуссии между Центральным банком РФ (ЦБ РФ) под руководством Э.С. Набиуллиной и Министерством финансов (Минфин) во главе с А.Г. Силуановым возник институциональный конфликт, связанный с определением стратегии регулирования криптоактивов. Данный эпизод выявляет более глубокие противоречия в подходе российских финансовых институтов к цифровым активам, отражающие дилемму между финансовой стабильностью и экономической адаптивностью в условиях глобальной цифровизации.

Центральный банк, аргументируя свою позицию рисками для денежно-кредитного суверенитета и аналогиями с пирамидальными схемами, выступил за полный запрет операций с криптоактивами (включая майнинг и обращение). «Банк России неоднократно отмечал, что частная криптовалюта не эмитируется и не гарантируется ни одной из юрисдикций, основана на математических алгоритмах и подвержена повышенной волатильности. Поэтому инвесторы, принимая решение о вложении в криптовалюты, должны осознавать, что принимают на себя риски потенциальной потери своих средств», – подчеркнул ЦБ. Ежегодный объем торгов криптоактивов в России, оцениваемый до 5 миллиардов долларов, создавая дополнительные риски для контроля над капиталом и может приводить к утечке денежных средств за пределы национальной юрисдикции¹. Отсутствие комплексного нормативного регулирования, создает предпосылки для появления «серых зон», что позволяет скрывать декларирование доходов от инвестиционной майнинговой деятельности.

В противовес Минфин, акцентируя внимание на невозможности тотального подавления технологических инноваций, предложил модель регулируемой интеграции криптоактивов в финансовую систему. Легализация и налогообложение криптовалютных операций представляют собой потенциально значимый источник государственных доходов, способствуя диверсификации фискальной базы в условиях цифровой трансформации экономики. Внедрение четких регуляторных рамок не только обеспечит прозрачность операций, но и проинформирует инвесторов о рисках, а также повысит правовую защищенность участников рынка, использование криптовалют в международной торговле является инструментом обхода западных санкций, способствуя поддержанию экономической активности и стабильности национальных рынков. Принятие национальной политики в отношении крипто-

¹ Майнинг несет прямой вклад в ВВП (около 50 млрд руб. в год, включая налоги и инвестиции) <https://www.rbc.ru/crypto/news/676fc8399a7947aa6067bfa6>

активов позволит укрепить позиции России как лидера в цифровой экономике, способствуя инновационному развитию финансового сектора и интеграции страны в глобальную цифровую экосистему.

С 2014 года Российская Федерация подвержена давлению санкций со стороны ЕС и США. В 2022 году 7 системно значимых банков были отключены от международной системы SWIFT. Банки, ограниченные от системы, не могут отправлять и получать сообщения через данную сеть, что критично для трансграничных транзакций, создавая системные риски для финансовой системы страны.

В Российской Федерации криптоактивы функционируют в условиях правовой неопределенности, находясь в “серой” зоне: ФЗ № 259 признает их в качестве имущества и запрещает использование в качестве средства платежа внутри страны, однако не регламентирует применение для трансграничных платежей. Налогообложению подлежит исключительно получение прибыли от операций с криптоактивом – любая деятельность с ней, при которой доходы превысят расходы. При этом прибыль от майнинга или стейкинга ее накопления на счете – фиксируется только в момент продажи актива и получения за него фиатных средств. [15]

Майнинговая деятельность могут заниматься физические лица и индивидуальные предприниматели им не нужно регистрироваться в реестре, они могут действовать в пределах лимита на потребление электроэнергии, установленного в 6 тыс. кВт·ч в месяц. Доходы физических лиц облагаются налогом по прогрессивной шкале от 13% до 22% в зависимости от результатов деятельности (13–22%). (Рисунок 1)

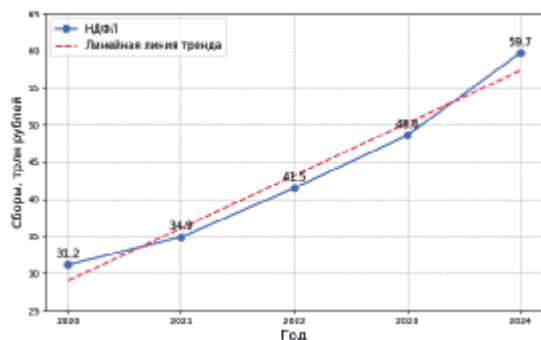


Рис. 1. Налоговые поступления в федеральный бюджет с 2020 года по 2024.

Составлено авторами.

В 2024 году поступления налоговых платежей в бюджетную систему России увеличились до 59,7 трлн руб., что на 22% выше показателей прошлого года. Налогообложению при трейдинге подлежит исключительно получение прибыли от операций с криптоактивом – любая деятельность с ней, при которой доходы превысят расходы. Тогда ставка налогообложения составит от 13% до 15%. Юридические лица, после регистрации в специальном реестре ФНС компании могут заниматься майнингом. Налогооблагаемая база с добычи криптоактивов и реализации облагается по ставке корпоративного налога 25%. Май-

нинг криптоактивов исключен из базы расчета НДС, но требует ежемесячной отчетности. Санкции за несоблюдение регламентов достигают 40000 руб, а потенциальные фискальные поступления оцениваются в 50 млрд руб ежегодно [1].

Ограничения обращения: Внутренние платежи в криптовалютах запрещены (Федерального закона № 259-ФЗ от 2020 г.), что согласуется с политикой ЦБ РФ по защите рублевой монополии. Допуск криптоактивов в трансграничные операции отражает компромисс между необходимостью обхода санкций и контролем за оттоком капитала [2].

В середине марта 2025 года ЦБ на обсуждение в правительство предложение разрешить ограниченному кругу российских инвесторов покупать и продавать криптоактивы. [13] Сделки с криптовалютами внутри ЭПР¹ смогут совершать только “особо квалифицированные” инвесторы. Это новый статус, который, как предполагается, смогут получить граждане, если их инвестиции в ценные бумаги и депозиты превышают 100 млн руб. или если их доходы за прошлый год составили больше 50 млн руб. ЦБ также предложил сделать участниками эксперимента компании, которые являются квалифицированными инвесторами по действующему законодательству. Роль центральных банков в формировании инфляционных ожиданий усложняется в условиях, когда граждане и компании прибегают к использованию криптоактивов в качестве обходного механизма традиционных финансовых инструментов. Такая динамика обуславливает формирование инфляционных ожиданий, зависящих не только от заявлений и политики центральных банков, но и от стабильности, доступности и технологического развития цифровых активов. В результате классические инструменты монетарной политики – операции на открытом рынке и корректировка ключевой ставки – утрачивают часть ожидаемого трансмиссионного эффекта, поскольку участники рынка активнее полагаются на альтернативные хедж-инструменты. Эффективность традиционных мер определяется не только степенью их расширения или ужесточения, но и взаимодействием с экосистемой цифровых активов, уровнем их интеграции и скоростью технологических инноваций. Периоды ускоренного роста M2 коррелируют с всплесками инфляции. (Рисунок 2)

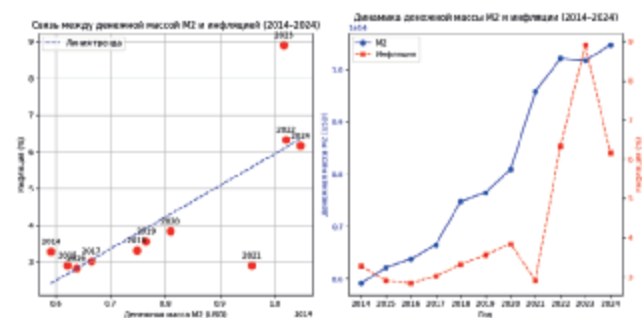


Рис. 2. Связь между массой M2 и инфляцией с 2014 по 2024 года в мире трлн долларов

Составлено авторами на основе данных МВФ. [16]

¹ Экспериментальный правовой режим

Результаты корреляционного анализа за период с 2014 по 2024 год демонстрируют наличие сильной и статистически значимой связи между исследуемыми переменными. Корреляция Пирсона, равная 0.761 ($p\text{-value} = 0.0065$), указывает на высокую степень линейной зависимости. Корреляция Спирмена, составляющая 0.745 ($p\text{-value} = 0.0085$), подтверждает наличие сильной монотонной связи. Статистическая значимость обеих корреляций ($p < 0.05$) позволяет подтвердить, что наблюдаемая связь не является случайной. Стейблкоины, такие как USDT, представляя собой цифровые активы, с резервом в фиатной валюте, и по своей функциональной природе является одной из составляющей агрегатом M2, однако остаются вне рамок институционального учёта центральными банками. Это порождает существенную информационную асимметрию, вследствие чего традиционные модели, связывающие рост M2 с инфляционными процессами, могут недооценивать фактический объем денежной массы. Переход к цифровым платежам и активное использование стейблкоинов расширяют возможности хранения и перемещения средств, способствуя формированию новой парадигмы, в которой деньги трансформируются из статичных, локально ограниченных активов в «транснациональные» инструменты. Неполное регулирование стейблкоинов и их фрагментарное отражение в официальной статистике создают разрыв между теоретическим пониманием денежной массы и реальной циркуляцией средств в цифровую эпоху, что позволяет внутренним агрегатам изменяться под воздействием внешних потоков и дополнительно усложняет прогнозирование инфляционного давления по традиционным монетарным моделям. Рост инфляционных ожиданий вынуждает инвесторов искать активы, способные сохранить свою покупательную способность. Биткойн, часто именуемый «цифровым золотом», воспринимается как средство хеджирования против инфляции. (Рисунок 3)

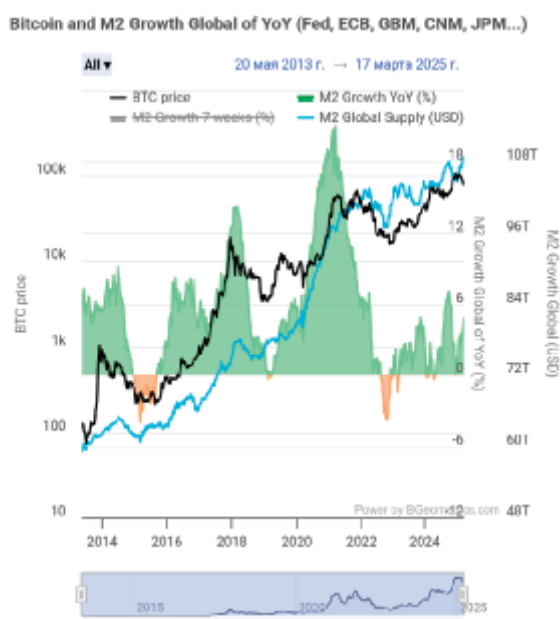


Рис. 3. BTC и денежная масса M2 в мировой системе с 2013 года по 2025 год.

Составлено с помощью инструмента BGeometrics.[12]

Избыток ликвидности стимулирует переключение инвесторов на альтернативные инструменты вложений, особенно если традиционные активы, такие как облигации и банковские депозиты, демонстрируют низкую доходность. При этом участие крупных фондов и корпораций, усиливает интеграцию биткойна в глобальные денежные потоки, что отражает его потенциальную роль в качестве альтернативного актива, чувствительного к изменениям мировой денежной массы. На примере Латинской Америки и Карибского бассейна Международный валютный фонд (МВФ) подчеркивает сложный баланс рисков и возможностей, связанных с использованием криптоактивов и стейблкоинов. Эти цифровые инструменты, такие как биткойн, отличаются высокой волатильностью, что делает их ненадежными в качестве средства сохранения стоимости или обмена на менее ликвидных рынках региона. В условиях кризиса проблема ликвидности усугубляется: недостаток покупателей и сбой на криптобиржах затрудняют конвертацию активов в фиатные деньги, что может приводит к значительным финансовым потерям и дестабилизации рынка. Эта уязвимость усиливается растущей связью крипторынка с традиционными финансами через инвестиции банков и хедж-фондов, создавая системные риски, где крах крупной платформы способен спровоцировать цепную реакцию убытков, обостряя экономические кризисы в регионе.

Распространение криптоактивов угрожает монетарному суверенитету. В странах с экономической нестабильностью, таких как Венесуэла, криптовалюты все чаще используются как альтернатива местным валютам, снижая спрос на национальные деньги и ограничивая возможности центральных банков управлять инфляцией и обменными курсами. Это подрывает эффективность традиционных инструментов денежной политики, поскольку значительная доля транзакций уходит за пределы регулируемой банковской системы. Одновременно анонимность некоторых криптоактивов, например Monero, создает благоприятные условия для незаконной деятельности, включая отмывание денег и финансирование терроризма, что особенно актуально для Латинской Америки и Карибского бассейна, где системы противодействия отмыванию денег недостаточно развиты. Непрозрачность таких операций также способствует уклонению от налогов, увеличивая нагрузку на государственные бюджеты и усиливая фискальные диспропорции. В отличие от банковских вкладов, криптоактивы не застрахованы, оставляя инвесторов беззащитными перед потерями от банкротств бирж или мошеннических операций – по схеме Понци. Операционные и кибер риски, проявляющиеся в частых взломах бирж и кошельков подрывают доверие к финансовым системам государств. Стейблкоины, несмотря на заявленную стабильность, несут свои угрозы: недостаточность или непрозрачность резервов, как в случае с TerraUSD, может привести к краху, вызывая массовые изъятия и утрату доверия. (Рисунок 4)



Рис. 4. График цены стейблкоина TerraUS D.

Источник: сервис данных CoinMarketCap: <https://coinmarketcap.com/currencies/terrausd/>

Для смягчения этих рисков МВФ рекомендует укреплять монетарную и фискальную политику, чтобы снизить привлекательность криптоактивов как альтернативного средства сохранения стоимости. Фонд решительно выступает против признания частных криптоактивов законным платежным средством, указывая на угрозы финансовой стабильности и рост рисков криминального использования, как это видно на примере эксперимента в Сальвадоре. Кроме того, разработка согласованных международных регуляторных стандартов необходима для предотвращения регуляторного арбитража и обеспечения единообразного надзора. Несмотря на вызовы, МВФ признает потенциальные преимущества при строгом регулировании. Снижение транзакционных издержек для внутренних и трансграничных платежей особенно ценно для экономик Латинской Америки и Карибского бассейна, зависящих от денежных переводов. Появление новых технологий и участников рынка может стимулировать конкуренцию, улучшая качество услуг и снижая затраты для потребителей. Криптоактивы также открывают возможности для создания финансовых продуктов, адаптированных к региональным нуждам, а стейблкоины, благодаря меньшей волатильности, предлагают более надежный вариант для повседневных транзакций в условиях значительной инфляции. Таким образом, хотя криптоактивы и стейблкоины создают значительные риски для финансовой стабильности, монетарного контроля и защиты потребителей в Латинской Америки и Карибского бассейна, при усилении национальных политик, отказе от их статуса законного платежного средства и развитии глобального регулирования они способны внести вклад в финансовую инклюзию и инновации в регионе. (Рисунок 5)

В сентябре 2021 года Эль-Сальвадор стал первой юрисдикцией, признавшей биткоин законным платежным средством, обязав все предприятия принимать его наряду с долларом США. Данный шаг был направлен на снижение долларизации экономики и привлечение иностранных инвестиций, что сопровождалось запуском государствен-

ного цифрового кошелька Chivo и раздачи гражданам бонуса в размере \$30 в биткоинах [3]. Однако, несмотря на первоначальный ажиотаж, фактическое внедрение цифровой валюты оказалось ограниченным: свыше 46% пользователей прекратили использование биткоина после расходования бонусных средств, а высокая волатильность актива и структурные проблемы, такие как низкая интернет-проницаемость в сельских регионах, усугубили общественный скептицизм.



Рис. 5. Средняя цена биткоина за день в долларах США.

Источник: International Monetary Fund Haver Analytics. [16]

Парадоксально, правительство продолжило стратегию накопления биткоина, осуществляя покупки на рыночных минимумах, что привело к значительным убыткам в условиях затяжного медвежьего тренда 2022–2023 годов и оказало негативное влияние на темпы роста ВВП. Международный валютный фонд одобрил кредит Сальвадору в размере \$1,4 млрд для восстановления фискальной устойчивости, укрепления ликвидных резервов и совершенствования механизмов управления и прозрачности с целью повышения перспектив экономического роста. В рамках реформ, касающихся Bitcoin, правовые изменения лишают его статуса обязательного к принятию платежного средства, и оставляет его применение на добровольной основе, а налоговые обязательства должны исполняться исключительно в долларах США. Государственные закупки Bitcoin запрещены, а участие государства в криптокошельке Chivo будет постепенно сокращаться, что сопровождается усилением прозрачности транзакций и финансовой отчетности, включая публикацию консолидированной отчетности официального государственного кошелька Chivo, раскрытие публичных адресов государственных холодных кошельков и сегрегацию активов клиентов. К июлю 2025 года планируется полное прекращение государственного участия в Chivo, а также разработка системы управления государственными криптоактивами, направленной на повышение эффективности, прозрачности и подотчетности инвестиционной практики государственного Агентства по управлению Bitcoin. Дополнительно, обязательство не накапливать Bitcoin и не выпускать долговые или токенизированные инструменты, номинированные или индексированные в Bitcoin, позволяет снизить риски для государства, а операции с данным активом будут

учитываться в макроэкономической и фискальной статистике. [16]

Аналогичный эксперимент был запущен в Центральноеафриканской Республике в апреле 2022 года, когда биткоин получил статус законного платежного средства [5]. Тем не менее, системные ограничения – низкий уровень интернет-проницаемости (лишь 11% населения) и ограниченная электрификация – инициатива трансформировалась преимущественно в декларативную. Попытка запуска национальной криптовалюты Sango, задуманной как цифровой эквивалент франка КФА, окончилась провалом: к 2025 году платформа прекратила функционирование, что выявило значительный разрыв между стратегическими планами и реальными возможностями стран с уязвимыми институтами. [6] Также в развивающихся странах мотивация легализации криптовалют часто обусловлена кризисом доверия к национальным валютам и санкционными ограничениями. Венесуэла, один из основоположников в создании государственной криптовалюты (Petro, 2018 г.), из-за наложенных на страну санкций. Она не смогла обеспечить ее массовое распространение в качестве платежного инструмента, однако рестрикционное давление вынудило власти адаптировать подходы: с 2024 года государственная нефтяная компания PDVSA требует от клиентов использования стейблкоинов USDT для расчетов, а Центральный банк Венесуэлы тестирует цифровую валюту для трансграничных операций [9].

CEO Coinbase заявил, что ему известно, что несколько стран уже рассматривают планы и изучают варианты покупки BTC в резервы. Он также не исключил, что к гонке за BTC-резервами подключится Китай – официально на балансе 190.000 BTC, у США – 198.109 BTC, также КНР имеет мощности для майнинга, которые могут быть перезапущены, если официальный запрет, после ограничения в сентябре 2021 года, будет снят.

В отличие от вышеуказанных примеров, большинство стран выбирают более взвешенный подход к интеграции криптовалют. В США, где цифровые активы не признаны законным платежным средством, Комиссия по ценным бумагам и биржам (SEC) активно формирует правовую базу, стремясь сбалансировать защиту инвесторов и поддержку инноваций. К 2025 году около 28% американцев владеют криптоактивами, а 60% знакомы с их основными принципами, что свидетельствует о постепенной институционализации цифровых активов, несмотря на сохраняющуюся регуляторную неопределенность. [7] В то же время Япония демонстрирует модель “регулируемого принятия”: с 2016 года биткоин признан платежным средством, а строгие требования к криптовалютным биржам, включая лицензирование и аудит резервов, способствуют минимизации мошеннических рисков и обеспечивают высокий уровень развития крипторынка. Согласно документу [11], SEC пояснил, что в рамках формирования крипто-резерва США биткоин (BTC) выступает в качестве главно-

го стратегического цифрового резервного актива, тогда как XRP¹ предназначен для оптимизации финансовых транзакций на уровне штатов, совершенствования государственных платежей и обеспечения межбанковской ликвидности. При этом SOL применяется для реализации высокоскоростных блокчейн-приложений, включая государственные базы данных в режиме реального времени, безопасные системы голосования и управление цифровой идентификацией, а ADA оптимально подходит для академической аккредитации, исполнения смарт-контрактов для государственных услуг и обеспечения безопасного управления инфраструктурой. Несмотря на необходимость интеграции SOL и ADA в цифровую инфраструктуру США для повышения эффективности и безопасности государственных приложений, они не включаются в стратегию резервирования, оставляя XRP ключевым активом для финансовых транзакций. Документ предлагает использовать XRP как инструмент трансформации финансовой системы, направленный на высвобождение капитала, снижение издержек и создание крипторезерва, что позволит заменить ностро-счета и высвободить \$1,5 трлн банковской ликвидности, а также обеспечить ежегодную экономию в размере \$7,5 млрд на транзакционных комиссиях. Дополнительно планируется создание национального резерва Bitcoin объемом 25 млн BTC (при цене \$60 000 за BTC), что подчеркивает стратегическую значимость цифровых активов для устойчивости финансовой системы США.

В августе 2022 года Иран оформил первый импортный контракт с оплатой криптовалютой через смарт контракт.[10] С июля 2024 года КНР начал отказывать российским банкам в приеме юаня купленного на Московской бирже во избежании вторичных санкций, для обхода ограничения компании начали расчеты с китайскими партнерами в USDT.

В марте 2025 года криптокошельки российской компании Garantex были заблокированы эмитентом Tether на сумму 2,5 млрд рублей, что отражает риск санкционной заморозки цифровых активов. Инцидент демонстрирует, что даже альтернативные методы расчетов подвержены давлению со стороны недружественных стран. В связи с этим предлагается для демпфирования рисков – запуск стейблкоина среди стран-членов БРИКС, что создает прямую конкуренцию американскому доллару, тем самым сокращая гегемонию национальной валюты США в трансграничных операциях глобального рынка и снижает возможности принятия дополнительных финансовых санкций.

Полное ограничение обмена цифровыми токенами между участниками в рамках закрытых (разрешенных) блокчейн-сетей представляет собой техническую модель, основанную на сочетании архитектурных особенностей распределенных ре-

¹ XRP – это криптовалюта, созданная Ripple Labs для ускорения и удешевления международных переводов, работающая на быстром и энергоэффективном блокчейне XRP Ledger с механизмом консенсуса RPCA. Она служит мостом для обмена валют и активов, обеспечивая ликвидность, и применяется в трансграничных платежах.

естров и институциональных механизмов контроля. Данный метод подходит для случаев, когда токен эмитируется как цифровое представление базового актива (фиатная валюта, товары, ценные бумаги) требуя соблюдения регуляторных и договорных ограничений. Архитектура разрешенных сетей: Участие в сети ограничено предварительной авторизацией мегарегулятором, что исключает анонимное присоединение узлов. Видимость операций ограничена кругом авторизованных участников, что достигается через механизм приватности в модифицированных протоколах – эмуляция физического актива в цифровой среде. Смарт-контракты гарантируют соответствие эмиссии объему резервов, что подтверждается регулярными аудитами. Правила использования токена кодифицируются в смарт-контрактах, обеспечивая автоматическое выполнение регуляторных требований.

В условиях значительного объема операций с криптоактивами в Российской Федерации, не отражаемых в официальной статистической отчетности, формируется «слепое пятно», искажающее оценку реального денежного предложения. В связи с этим целесообразно инициировать разработку механизма учёта криптоактивов и операций с ними в рамках национальной статистики. Интеграция полученных статистических показателей в модели агрегированного денежного предложения способствует расширению традиционных методов оценки денежной массы за счёт учёта цифровых активов, их ликвидности и скорости оборота.

Традиционные денежные агрегаты, такие как M2, не учитывают ликвидность, хранящуюся в цифровых активах. Стейблкоины (USDT и USDC) используются как средство сбережения и расчетов, но они не отражаются в официальной статистике денежной массы. Это создает «слепое пятно» для Центрального банка, снижая точность прогнозов инфляции. Объемы транзакций в стейблкоинах, капитализация рынка криптоактивов и их влияние на потребительские цены становятся важными переменными. Увеличение использования стейблкоинов для трансграничных платежей и хранения капитала напрямую влияет на спрос и предложение товаров и услуг, а значит, и на инфляцию. Без учета этих данных модели остаются неполными.

Для преодоления существующих проблем в традиционной оценке денежной массы предлагается разработка инновационного экономического индикатора – расширенного денежного агрегата, который интегрирует классическую денежную массу M2 с ликвидными цифровыми активами, включая стейблкоины и криптоактивы, обладающие высокой ликвидностью и функциональностью средств обмена. Такой агрегат позволит устранить информационные пробелы, возникающие в связи с быстрым ростом цифровых финансовых инструментов, и обеспечит более точное моделирование инфляционных процессов в условиях развития цифровой экономики.

Введение расширенного денежного агрегата представляет собой эволюционное расширение традиционных моделей оценки денежной массы, направленное на устранение «слепых пятен», возникающих

в результате роста ликвидности цифровых активов. Агрегат, интегрирующий классические компоненты денежного предложения с динамично развивающимися цифровыми инструментами, способствует более точному прогнозированию инфляционных процессов и повышению эффективности монетарной политики в условиях ускоренной цифровой трансформации экономических систем. Реализация концепции требует разработки инновационных методологических подходов для сбора и анализа данных, а также тесной координации между регуляторами и другими государственными ведомствами, синтез позволит адаптировать существующие инструменты денежно-кредитной политики к новым вызовам и укрепит основы современной экономической теории, обеспечив глубокое понимание влияния цифровых активов на макроэкономическую динамику.

Для минимизации рисков, порожденных развитием цифровой экономики, предложен двухэтапный механизм: во-первых, формирование методологически выверенного учёта криптоактивов в национальной статистике и последующее расширение структуры линейных индикаторов денежного агрегата M2 с интеграцией этих данных; во-вторых, создание стейблкоина в рамках БРИКС, что позволит оптимизировать затраты на трансграничные платежи, ускорить проведение транзакций, а также нивелировать и обходить первичные и вторичные санкции в финансовой сфере. Реализация данных рекомендаций обеспечит точность макропрогнозов, укрепит аналитические основы монетарной политики и повысит устойчивость финансовой системы в условиях глобальной цифровой трансформации.

Литература

1. Майнинг в России может ежегодно приносить 50 млрд рублей налогов [Электронный ресурс]. URL: <https://expert.ru> (дата обращения: 24.04.2025)
2. ЦБ ожидает проведение первых международных платежей в криптовалюте [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru> (дата обращения: 24.04.2025)
3. See the full list of countries and regions that have passed laws to allow cryptocurrency to be used [Электронный ресурс]. URL: CoinMarketCap: Which Countries and Regions Allow Cryptocurrency As Legal Tender? (дата обращения: 24.04.2025)
4. El Salvador's Experiment with Bitcoin as Legal Tender [Электронный ресурс]. URL: NBER: El Salvador's Experiment with Bitcoin as Legal Tender (дата обращения: 24.04.2025)
5. Central African Republic adopts bitcoin as an official currency [Электронный ресурс]. URL: Reuters: Central African Republic adopts bitcoin as an official currency (дата обращения: 24.04.2025)
6. ЦАР отложила запуск торгов национальной цифровой валютой Sango URL: <https://www.rbc.ru/crypto/news/63a1aa579a79479b1fce90ae> (дата обращения: 24.04.2025)

7. 2025 Cryptocurrency Adoption and Consumer Sentiment Report [Электронный ресурс]. URL: Security.org: 2025 Cryptocurrency Adoption and Consumer Sentiment Report (дата обращения: 24.04.2025)
8. Иран введет регулирование криптовалют вместо запрета для обхода санкций [Электронный ресурс]. URL: <https://amp.rbc.ru/crypto/news/6756bcf69a794785cb5ef106> (дата обращения: 24.04.2025)
9. Venezuela to accelerate cryptocurrency shift as oil sanctions return [Электронный ресурс]. URL: Exclusive: Venezuela to accelerate cryptocurrency shift as oil sanctions return (дата обращения: 24.04.2025)
10. Iran makes first import order using cryptocurrency – report [Электронный ресурс]. URL: [https://www.reuters.com/business/finance/iran-makes-first-import-order-using-cryptocurrency-tasnim-2022-08-09/#:~:text=DUBAI%2C%20Aug%20%20\(Reuters\),that%20have%20crippled%20the%20economy.](https://www.reuters.com/business/finance/iran-makes-first-import-order-using-cryptocurrency-tasnim-2022-08-09/#:~:text=DUBAI%2C%20Aug%20%20(Reuters),that%20have%20crippled%20the%20economy.) (дата обращения: 24.04.2025)
11. SEC [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sec.gov/files/ctf-input-staudinger-2025-03-12.pdf> (дата обращения: 24.04.2025)
12. Bitcoin and M2 Growth Global of YoY [Электронный ресурс]. URL: https://charts.bgeometrics.com/m2_global.html (дата обращения: 24.04.2025)
13. ЦБ предложил разрешить ряду инвесторов покупать и продавать криптовалюту [Электронный ресурс]. URL: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/tsb-predlozhit-razreshit-riadu-investorov-pokupat-i-prodavat-kriptovaliutu> (дата обращения: 24.04.2025)
14. ЦБ РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cbr.ru/> (дата обращения: 24.04.2025)
15. Налоги с криптовалюты: когда, как и кому их нужно платить [Электронный ресурс]. URL: <https://pravo.ru/story/246518/> (дата обращения: 24.04.2025)
16. El Salvador: Request for Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility-Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for El Salvador [Электронный ресурс]. URL: <https://www.imf.org> (дата обращения: 24.04.2025)

MITIGATION OF RESTRICTIVE PRESSURE RISKS THROUGH THE INTEGRATION OF CRYPTO ASSETS INTO THE FINANCIAL SYSTEM

Kamalov E.S., Bobkov A.V.

Perm State National Research University

The annual trading volume of crypto assets in the Russian Federation, estimated at approximately USD5 billion, alongside the mining sector's contribution to the national GDP at RUB 50 billion, underscores the expanding potential for effective integration of novel payment instruments into the domestic economy. However, the absence of comprehensive regulatory measures fosters risks of "grey zones" and capital flight. Globally, a sustained increase in the M2 monetary aggregate (from USD 59.17 to 104.72 trillion), correlating with inflationary trends, has reinforced Bitcoin's perception as "digital gold." Since 2014, Russia has faced restrictive measures imposed by the EU and the US, leading to constraints on cross-border capital flows. This study analyzes glob-

al practices in crypto asset circulation and stablecoin implementation mechanisms, identifying core advantages and vulnerabilities of digital financial instruments. Key risks include stablecoin devaluation due to reserve peg instability and transactional opacity, which threaten the transparency of settlement systems. The lack of standardized methodologies for recording crypto asset transactions in official statistical aggregates results in an underestimation of actual money supply, impairing macroeconomic forecasting accuracy and complicating the formulation of effective monetary policy. Sanctions pressure on Russia has catalyzed initiatives to develop a unified BRICS stablecoin and establish harmonized accounting frameworks for crypto asset transactions. Integrating digital instruments into the traditional M2 monetary aggregate would enhance the comprehensive representation of money supply. Implementing these measures would mitigate restrictive risks, supplement the M2 structure with linear indicators, and improve the precision of macroeconomic forecasting.

Keywords: CBDC, crypto assets, stablecoin, mining, digitalization, legal safeguards, Central Bank of the Russian Federation (CBR), International Monetary Fund (IMF), inflation, monetary aggregate, regulatory uncertainty, Bitcoin (BTC).

References

1. Mining in Russia could generate RUB50 billion in annual tax revenues [Electronic resource]. URL: <https://expert.ru> (accessed 24 April 2025)
2. The Central Bank expects to execute the first international cryptocurrency payments [Electronic resource]. URL: <https://www.forbes.ru> (accessed 24 April 2025)
3. See the full list of countries and regions that have passed laws to allow cryptocurrency to be used [Electronic resource]. URL: CoinMarketCap: Which Countries and Regions Allow Cryptocurrency As Legal Tender? (accessed 24 April 2025)
4. El Salvador's Experiment with Bitcoin as Legal Tender [Electronic resource]. URL: NBER: El Salvador's Experiment with Bitcoin as Legal Tender (accessed 24 April 2025)
5. Central African Republic adopts bitcoin as an official currency [Electronic resource]. URL: Reuters: Central African Republic adopts bitcoin as an official currency (accessed 24 April 2025)
6. The Central African Republic deferred the launch of trading in its national digital currency, Sango [Electronic resource]. URL: <https://www.rbc.ru/crypto/news/63a1aa579a79479b1fce90ae> (accessed 24 April 2025)
7. 2025 Cryptocurrency Adoption and Consumer Sentiment Report [Electronic resource]. URL: Security.org: 2025 Cryptocurrency Adoption and Consumer Sentiment Report (accessed 24 April 2025)
8. Iran will introduce cryptocurrency regulation instead of a ban to circumvent sanctions [Electronic resource]. URL: <https://amp.rbc.ru/crypto/news/6756bcf69a794785cb5ef106> (accessed 24 April 2025)
9. Venezuela to accelerate cryptocurrency shift as oil sanctions return [Electronic resource]. URL: Exclusive: Venezuela to accelerate cryptocurrency shift as oil sanctions return (accessed 24 April 2025)
10. Iran makes first import order using cryptocurrency – report [Electronic resource]. URL: [https://www.reuters.com/business/finance/iran-makes-first-import-order-using-cryptocurrency-tasnim-2022-08-09/#:~:text=DUBAI%2C%20Aug%20%20\(Reuters\),that%20have%20crippled%20the%20economy.](https://www.reuters.com/business/finance/iran-makes-first-import-order-using-cryptocurrency-tasnim-2022-08-09/#:~:text=DUBAI%2C%20Aug%20%20(Reuters),that%20have%20crippled%20the%20economy.) (accessed 24 April 2025)
11. SEC [Electronic resource]. URL: <https://www.sec.gov/files/ctf-input-staudinger-2025-03-12.pdf> (accessed 24 April 2025)
12. Bitcoin and M2 Growth Global of YoY [Electronic resource]. URL: https://charts.bgeometrics.com/m2_global.html (accessed 24 April 2025)
13. The Central Bank proposed allowing certain investors to buy and sell cryptocurrency [Electronic resource]. URL: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/tsb-predlozhit-razreshit-riadu-investorov-pokupat-i-prodavat-kriptovaliutu> (accessed 24 April 2025)
14. Bank of Russia [Electronic resource]. URL: <https://www.cbr.ru/> (accessed 24 April 2025)
15. Taxation of cryptocurrency: when, how, and to whom it must be paid [Electronic resource]. URL: <https://pravo.ru/story/246518/> (accessed 24 April 2025)
16. El Salvador: Request for Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility-Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for El Salvador [Electronic resource]. URL: <https://www.imf.org> (accessed 24 April 2025)

Методика определения степени влияния ESG-факторов на стоимость бизнеса с учетом отраслевой принадлежности

Кушниренко Мария Руслановна,

аспирант кафедры корпоративных финансов
и корпоративного управления Факультета экономики
и бизнеса, Финансовый университет при Правительстве РФ
E-mail: kushnirenko2014@bk.ru

В условиях актуализации повестки устойчивого развития в целях обеспечения высокоэффективного перехода российского корпоративного сектора к новым векторам ESG-трансформации создается необходимость формирования методологий учета, внедряемых компаниями ESG-факторами при определении стоимости бизнеса – как одного из основных показателей результатов деятельности хозяйствующих субъектов. В статье раскрывается порядок определения степени влияния ESG-факторов на стоимость бизнеса, применение которого позволяет выделить ESG-факторы с наибольшим влиянием на стоимость бизнеса и с учетом отраслевой принадлежности. Доказана значимость исследования влияния факторов ESG на стоимость бизнеса – а именно определение степени влияния с их последующей классификацией на основе отраслевой принадлежности выборки российских компаний. В работе предложена методика определения степени влияния факторов ESG на стоимость бизнеса, на основании которой сформирована отраслевая классификация ESG-факторов.

Ключевые слова: Устойчивое развитие, оценка стоимости бизнеса, ESG-факторы, корпоративная и социальная ответственность.

Введение

Ключевой особенностью современного корпоративного сектора, как на международном уровне, так и в Российской Федерации, является активное развитие практик раскрытия данных об устойчивом развитии, в частности – информации, связанной с ESG-факторами (экологические, социальные аспекты и аспекты корпоративного управления)¹. Использование ESG-факторов для оценки стоимости компаний становится всё более значимым инструментом².

В отличие от финансовой отчетности, стандартизация ESG-документации остается менее регламентированной. Это объясняется как разнообразием существующих стандартов раскрытия данных об устойчивом развитии, так и отсутствием единых обязательных требований к их подготовке и публикации³. При этом вопрос достоверности и эффективности использования ESG-информации в оценке бизнеса остается недостаточно исследованным. Среди ключевых сложностей – определение наиболее релевантных ESG-факторов, влияющих на стоимость компании, особенно с учетом отраслевой специфики. Дополнительной проблемой является обработка больших объемов данных (отчеты могут достигать 200 страниц), что требует значительных временных ресурсов от оценщика.

Для преодоления указанных проблем предлагается создание системы категоризации ESG-факторов через призму классификации, которая будет учитывать как их воздействие на стоимость компании, так и отраслевой контекст. Подобная методология позволит не только эффективно выделять ключевые критерии оценки, но и заложит основы унификации аналитических подходов в рамках перехода к ESG-ориентированной экономике.

Эмпирические данные подтверждают необходимость фокусировки на ESG-факторах, оказывающих максимальное влияние на операционную эффективность и рыночную стоимость организаций. Так, в ходе масштабного исследования McKinsey

¹ Данилова-Данильян В.И., Пискулова Н.А. Устойчивое развитие: Новые вызовы: Учебник для вузов / В.И. Данилова-Данильян, Н.А. Пискуловой // – М.: Издательство «Аспект Пресс», 2015. С. 14–15.

² Кушниренко, М.Р. Факторы ESG и их классификация в целях оценки стоимости бизнеса / М.Р. Кушниренко // Экономика строительства. – 2024. – № 12. – С. 213–217. – EDN HXMDKU.

³ Гузикова, Л.А. Критика концепции устойчивого развития // Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы: международная научно-практическая конференция. 2022, 13, Стр. 22;

& Company¹ были выделены пять ключевых ESG-детерминант, сгруппированных в две категории:

1. **Внешние (неуправляемые) факторы:**

- Международные регуляторные требования (нормативы иностранных государств);
- Национальные особенности (законодательство, социально-экологический уровень развития страны);
- Отраслевая специфика бизнес-модели.

2. **Внутренние (управляемые) факторы:**

- Особенности капитальной структуры (исследование MSCI показывает снижение стоимости капитала на 1% у ESG-ориентированных компаний);
- Производственные характеристики предприятия.

Для систематизации ESG-факторов и их классификации была разработана методика, этапы которой представлены на рис. 1. Согласно данной схеме, ESG-факторы предлагается разделять на две группы в зависимости от их роли в стоимостном анализе:

1. **Фундаментальные:** факторы, оказывающие прямое воздействие на рыночную стоимость компании.
2. **Нефундаментальные:** факторы, влияющие на стоимость бизнеса косвенно или опосредованно.

Фундаментальные факторы могут быть интегрированы в расчет стоимости через:

- Корректировку прогнозных финансовых показателей (например, денежных потоков, ставок дисконтирования);
- Непосредственное включение в модель оценки.

Нефундаментальные факторы требуют альтернативных подходов, таких как:

- Сценарное моделирование;
- Сравнительный анализ с аналогами;
- Качественные оценки рисков и возможностей.

Однако важно учитывать, что процесс идентификации значимых факторов и их распределения по категориям во многом опирается на профессиональное суждение оценщика. Каждое решение должно быть:

- Аргументировано с точки зрения финансово-экономической логики;
- Непротиворечиво в рамках выбранной методологии;
- Подкреплено данными из отчетности компании, включая разделы по устойчивому развитию (несмотря на их объем, часто превышающий 200 страниц).

Этап 1. Формирование терминологической базы
На начальной стадии алгоритма был создан стандартизированный перечень ESG-показателей, наиболее часто встречающихся в отчетах об устойчивом развитии. Основой для отбора терминов послужили методики присвоения ESG-рейтингов, применяемые международными рейтинговыми агентствами.

¹ Getting the most out of your sustainability program. McKinsey&Company, 2015. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/getting-the-most-out-of-yoursustainability-program> (дата обращения: 02.04.2025).

Этап 2. Автоматизация поиска данных
Для эффективного анализа отчетов был разработан программный инструмент на языке Python (пример кода – Рис. 2), позволяющий автоматизировать поиск и идентификацию ESG-терминов в текстовых массивах. Ключевым преимуществом решения стала высокая скорость обработки данных: сканирование ключевых слов в документах объемом до 200 страниц занимает 3 секунды.

Этап 3. Классификация ESG-активности
Сформированный терминологический список был систематизирован в направления корпоративной деятельности, соответствующие экологическому (E), социальному (S) и управленческому (G) аспектам ESG. Для каждого показателя были определены критерии оценки, включая:

- **Количественные характеристики** – измеряемые метрики, такие как динамика изменений или абсолютные значения (например, объем экологических штрафов);
- **Качественные характеристики** – бинарные или трёхзначные индикаторы (например: –1 – отсутствие данных, 0 – неподтверждённая политика, 1 – наличие документально закреплённой стратегии).

Итоговая **ESG-матрица**, отражающая взаимосвязь направлений деятельности и критериев, представлена в Таблице 1. Всего в рамках исследования было выделено **78 ESG-показателей**, охватывающих ключевые аспекты устойчивого развития.

Методология оценки:

1. Для показателей с измеримыми данными (например, финансовые штрафы за экологические нарушения) использовались фактические значения или тренды.
2. Для качественных параметров применялась шкала:
 - 1 – недостаток информации;
 - 0 – отсутствие подтверждённой практики;
 - 1 – наличие реализованных мер (например, принятая экологическая политика).

Таблица 1. Фрагмент карты показателей ESG-факторов корпораций

Показатель ¹	Ед. измерения	Сфера деятельности	Критерий
Политика в области охраны окружающей среды	Нет – 0 Да – 1	Экологический менеджмент	Е
Контроль вопросов, связанных с климатической повесткой, на уровне Совета директоров	Нет – 0 Да – 1	Экологический менеджмент	Е

2 МОДЕЛЬНАЯ МЕТОДОЛОГИЯ ESG-РЕЙТИНГОВ
Доклад для общественных консультаций // Банк России
URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/144085/Consultation_Paper_17012023.pdf (дата обращения: 10.04.2024).

Показатель ¹	Ед. измерения	Сфера деятельности	Критерий
Общая сумма расходов на охрану окружающей среды	руб.	Экологический менеджмент	Е
Экологические нарушения	Количество	Экологический менеджмент	Е
Общая площадь нарушенных земель	Гектаров	Экологический менеджмент	Е

Источник: разработано автором

Апробация алгоритма и проверка гипотез

Для тестирования разработанной методики была сформирована выборка из **41 компании** из различных отраслей экономики.

Критерии отбора:

1. Публикация компанией отчёта об устойчивом развитии;
2. Наличие в отчёте более **20 ESG-показателей**, что свидетельствует о содержательном раскрытии данных.

Этапы анализа:

1. **Создание терминологической карты**
На основе ESG-показателей разработана матрица, связывающая направления деятельности компаний (с разбивкой по отраслям) с их ESG-практиками.
2. **Корреляционный анализ**
Построена корреляционная матрица для выявления взаимосвязей между ESG-факторами и ключевыми финансово-стоимостными метриками (Приложение А, Табл. А-3):
 - **Коэффициент Тобина** (соотношение рыночной и балансовой стоимости активов);
 - **Капитализация** (рыночная стоимость собственного капитала);

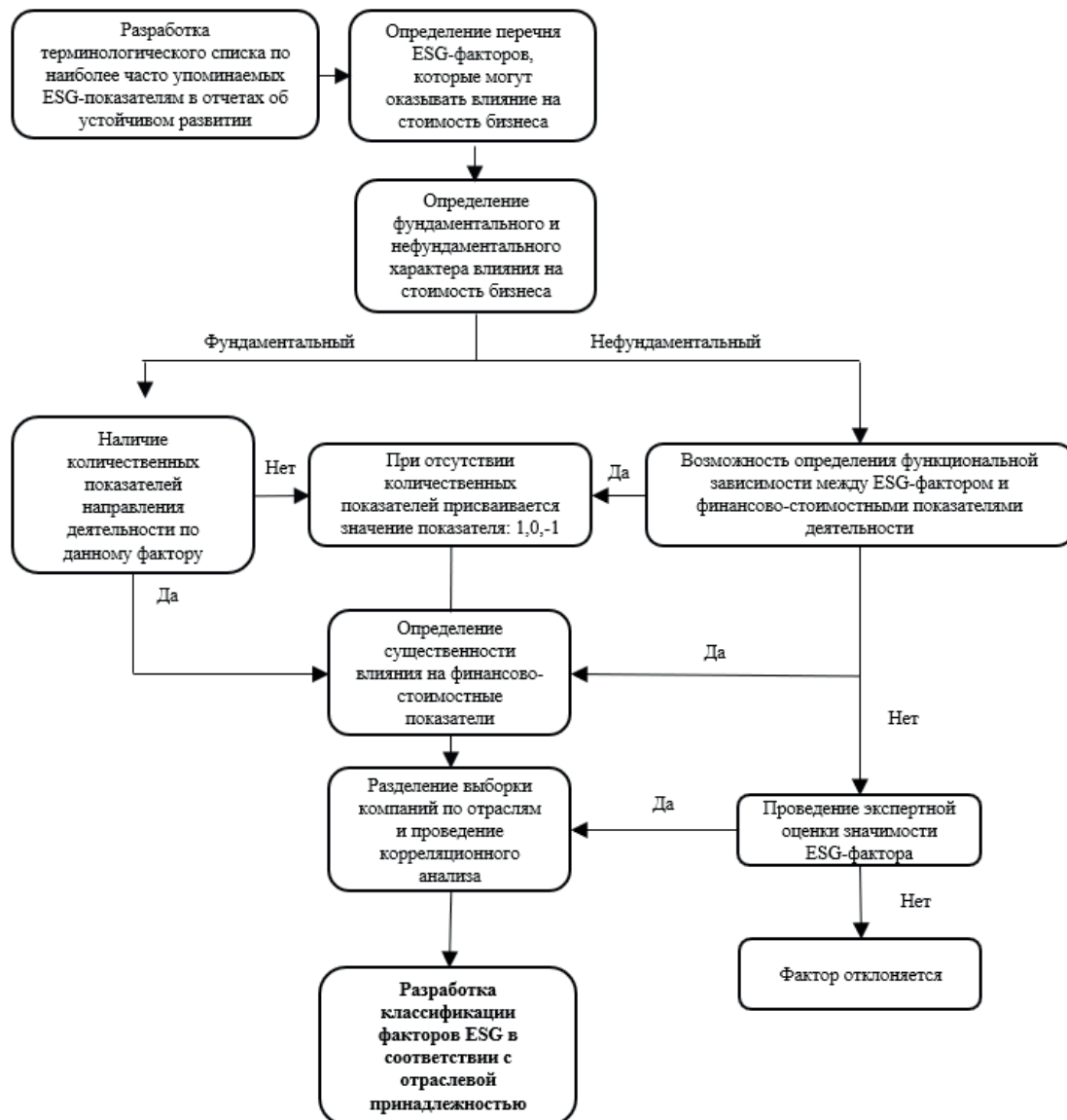


Рис. 1. Алгоритм определения существенных факторов ESG для их классификации в соответствии со степенью влияния на стоимость бизнеса и отраслевой принадлежностью

Источник: разработано автором

```
import pandas as pd
df=pd.read_excel(r'C:\Users\kushn\Desktop\ESG-оценка.xlsx',sheet_name='Python')
print(df)
for i in df.columns:
    for i in df[i]:
        import fitz
        filename = "C:/Users/kushn/Desktop/ESG-оценка2/Интегрированный годовой отчет_RUS.pdf"
        search_term = i
        pdf_document = fitz.open(filename)
        for current_page in range(len(pdf_document)):
            page = pdf_document.load_page(current_page)
            if page.search_for(search_term):
                print("%s найдено на странице %i" % (search_term, current_page+1))
```

Рис. 2. Фрагмент программного кода для поиска ключевых слов по ESG-тематике в годовых отчетах компаний

Источник: разработано автором

- **Enterprise Value (EV)** (полная стоимость компании с учётом долга и денежных средств);
- **Операционный денежный поток (CF), CAPEX, EBITDA** (компоненты для расчёта стоимости методом DCF).

Формулировка гипотез

Для оценки влияния ESG-факторов на стоимость бизнеса выдвинуты гипотезы, представленные в таблице 2.

Таблица 2. Проверяемые гипотезы анализа

Группа	Гипотеза	Суть
А	A1	Отдельные ESG-показатели значимо влияют на финансовые метрики и стоимость компании.
	A2	ESG-показатели не оказывают влияния на финансовые метрики.
В	B1	Интегральный ESG-индекс значимо влияет на стоимость бизнеса.
	B2	Интегральный ESG-индекс не влияет на стоимость бизнеса.

Источник: разработано автором

Методология проверки гипотез

Для гипотез A1/A2:

1. Корреляционный анализ:

- По всей выборке (без учёта отраслей);
- С учётом отраслевой принадлежности компаний.

2. Регрессионное моделирование:

- Оценка статистической значимости влияния ESG-факторов на финансовые показатели.

Для гипотез B1/B2:

Повторение этапов A1/A2, но с использованием интегрального ESG-индекса, разработанного по алгоритму:

1. Кластеризация по отраслям;
 2. Сравнительный анализ ESG-показателей:
- Определение максимальных значений по каждому показателю в отрасли;

- Нормирование результатов компаний (шкала 0–1) относительно отраслевого максимума. Авторский вариант формулы представлен в следующем виде:

$$\frac{E,S,G_n}{E,S,G_{max}}(1),$$

где:

E,S,G_n – значение показателя в ESG-сфере;

E,S,G_{max} – максимальное значение показателя.

3. Сложение рассчитанных баллов в целях выведения результирующего показателя ESG-score. Результаты разработанного алгоритма представлены в таблице 3.

Таблица 3. Результаты разработанного алгоритма по расчету ESG-score

Отрасль	Компании	ESG-score
Ритейл	Fix Price, Магнит, X5, М. Видео	166
Добыча и переработка	Алроса, Газпром, Евраз, Лукойл, Магnezит, Норникель, Пигмент, Полюс, Росатом, роснефть, Русал, Селигдар, Сибур, Татнефть	611
Транспортная отрасль	Аэрофлот, ГК Дело, Метро, Феско	220
Химическая промышленность	Металлоинвест, ММК, Распадская, Северсталь, Уралхимий, ФосАгро, ЭН+	328
Электроэнергетика	Россети, Сахалин, Сетевая компания, ЭЛ 5 Энерго	174
Прочие компании	Афк система, Биокад, ОМК, Росводоканал, ВК. Касперский	279

Источник: разработано автором

Проверка гипотез A1/A2: методология и результаты[^]

Этап 1. Корреляционный анализ

1. Построение корреляционных матриц:

- Для каждой компании (вне зависимости от отрасли) и внутри отраслевых групп оценены свя-

зи между ESG-показателями и финансовыми метриками:

Коэффициент Тобина;
Капитализация;
EV;
CF, CAPEX, EBITDA.

2. Критерии отбора значимых ESG-факторов:

Основной критерий: средняя корреляция по всем финансовым показателям $\geq 20\%$;

Дополнительный критерий: корреляция с коэффициентом Тобина $\geq 30\%$ (для факторов, не прошедших основной отбор).

Этап 2. Группировка данных

На основе средних значений корреляций ESG-факторы ранжированы по убыванию влияния. Результаты отбора по отраслям представлены в таблице 4.

Таблица 4. Результаты отбора значимых ESG-факторов в зависимости от отраслевой принадлежности

Отрасль	Количество значимых ESG-факторов
Вся выборка (без отраслей)	30
Электроэнергетика	20
Химическая промышленность	24
Транспортная отрасль	35
Добыча и переработка	58
Ритейл	42
Прочие отрасли	36

Источник: разработано автором

Итоги анализа.

1. Классификация ESG-факторов:

- Для компаний без отраслевой привязки результаты представлены в **Таблице 5**;
- Отраслевые зависимости отражены в **Приложении А**.

2. Ключевой вывод: Наибольшее количество значимых ESG-факторов выявлено в добывающей отрасли (58), что объясняется высокими экологическими и регуляторными рисками. Наименьшее влияние зафиксировано в электроэнергетике (20 факторов), вероятно, из-за стандартизации отчётности в секторе.

Таблица 5. Классификация ESG-факторов по всем компаниям без разделения на отраслевую принадлежность

ESG-фактор	Показатель ESG-фактора
Экологические факторы (Е-факторы) Фундаментальный фактор	
Контроль за объемами выбросов парниковых газов	Общие выбросы расчетных CO ₂ -экв.
	Снижение выбросов ЛОС или твердых частиц
	Целевые выбросы
	Цели, связанные с климатом
Энергопотребление и энергоэффективность	Использование возобновляемых источников энергии
	Общее энергопотребление
	Политика повышения энергоэффективности

Окончание

ESG-фактор	Показатель ESG-фактора
Обращение с водными ресурсами и отходами	Общий водозабор свежей (пресной) воды
	Операции в районах с дефицитом воды
	Сброс воды
	Цели по сокращению расхода/забора воды на уровне компании, заданные по времени
Рекультивация и биоразнообразие	Общая площадь нарушенных земель
Инвестиции в технологии и экологические аспекты	Количество экологических мероприятий
	Общая сумма расходов на охрану окружающей среды
	Обязательные платежи за негативное воздействие на окружающую среду
	Экологические нарушения
Выстроенные цепочки поставок	Количество подрядчиков
Социальные факторы (S-факторы) Фундаментальный фактор	
Система мотивации персонала	Общее количество впервые нанятых сотрудников
	Общее количество сотрудников
	Текущая текучесть кадров
Охрана труда и техника безопасности	Расходы на охрану труда и здоровье сотрудников
Взаимодействие с обществом и клиентами	-
Факторы корпоративного управления (G-факторы) Фундаментальный фактор	
Система вознаграждения	Комитет по вознаграждениям
	Раскрытие информации о вознаграждении исполнительного руководства
Факторы корпоративного управления (G-факторы) Нефундаментальный фактор	
Структура собственности и реализация акционерами прав	Комитет по аудиту
	Размер Совета директоров (общее количество членов Совета директоров)
	Тип Совета директоров
Стратегическое управление	Женщины на всех управленческих должностях, включая младший, средний и высший менеджмент
	Заседания Комитета по вознаграждениям
	Политика недопущения детского труда
	Публичная политика недопущения дискриминации и притеснений
Политика ответственного инвестирования	-
Управление рисками	-

Источник: разработано автором

Проверка статистической значимости ESG-факторов. Для верификации влияния отобранных ESG-показателей на стоимость бизнеса проведено регрессионное моделирование. Анализ выполнен в двух разрезах:

- 1. По всей выборке – оценка связи ESG-факторов с финансовыми метриками без учёта отраслевой специфики.
- 2. С группировкой по отраслям – выявление отраслевых зависимостей.

Результаты расчета оценки силы связи

Для интерпретации результатов использована модифицированная шкала Чеддока, адаптированная под особенности данных:

- Учтено наличие качественных показателей (например, бинарные индикаторы ESG);
 - Корреляция Пирсона рассчитана с поправкой на нечисловые переменные.
- Критерии силы связи (Таблица 6):
- Слабая: $|r| < 0,3$
 - Умеренная: $0,3 \leq |r| < 0,5$
 - Сильная: $|r| \geq 0,5$

Результаты:

- Выявлена статистически значимая связь ESG-факторов с такими метриками, как EV и капитализация (преимущественно в добывающей отрасли и ритейле);
- Для CAPEX и EBITDA влияние ESG оказалось слабым ($|r| < 0,2$ в 65% случаев).

Таблица 6. Определение характеристики тесноты связи показателей

Показатель оценки уровня связи	Характеристика уровня связи
0,9–0,99	Весьма высокий
0,7–0,9	Высокий
0,5–0,7	заметный
0,25–0,49	умеренный
0,00–0,25	слабый
0,00–(–0,25)	слабый отрицательный
(–0,25)–(–0,49)	умеренный отрицательный
(–0,5)–(–0,7)	заметный отрицательный
(–0,7)–(–0,9)	высокий отрицательный
(–0,9)–(–0,99)	весьма высокий отрицательный

Источник: разработано автором на основании шкал оценивания Чеддока и Пирсона

На основании проведённого регрессионного анализа гипотеза A1 (о значимом влиянии ESG-факторов на стоимость бизнеса) принимается. Критерием подтверждения послужила теснота связи $\geq 0,25$, что соответствует умеренной и сильной корреляции в рамках адаптированной шкалы Чеддока (Таблица 7).

- Ключевые аргументы:
- 1. Пороговое значение тесноты связи:
 - Минимальный уровень влияния установлен на 0.25, что исключает слабые и статистически незначимые взаимосвязи.

- 2. Регрессионный анализ по всей выборке:
- Выявлена устойчивая корреляция между ESG-показателями и финансово-стоимостными метриками (Таблица 7).
- Примеры значимых зависимостей:
 - Влияние экологических показателей (E) на капитализацию ($r = 0,31$);
 - Связь управленческих факторов (G) с EV ($r = 0,28$).
- 3. Статистическая значимость:
 - R-значение $< 0,05$ для 68% отобранных ESG-факторов, что подтверждает надежность результатов.

Таблица 7. Результаты регрессионного анализа

	Коэффициент Тобина	Капитализация	EV	EBITDA	CF	CAPEX
R-квадрат	0,54	0,86	0,89	0,93	0,90	0,87
Нормированный R-квадрат	0,35	0,70	0,75	0,81	0,76	0,73
F-стат.	2,01	4,45	13,51	22,34	15,04	11,97
Средняя ошибка аппроксимации	10%	8%	7%	7%	6%	8%

Источник: рассчитано автором

Для анализа гипотез о влиянии интегрального ESG-индекса на стоимость компании проведена корреляционная матрица. Результаты показали положительную взаимосвязь:

- Чем выше значение ESG-индекса, тем выше рыночная оценка бизнеса.
 - Средний коэффициент корреляции составил 39,4%, что подтверждает статистическую значимость связи (см. Таблицу 8).
- Интерпретация:
- Гипотеза B1 (о существенном влиянии интегрального ESG-индекса) подтверждается.
 - Гипотеза B2 (об отсутствии влияния) отклоняется.

Практический вывод

Интегральная оценка ESG-факторов может служить индикатором долгосрочной стоимости компании, что важно для инвесторов и управленческих решений.

Таблица 8. Результат корреляционного анализа

Финансово-стоимостной показатель	Степень корреляции
Капитализация	35,5%
EV	31,1%
EBITDA	37,8%
Коэффициент Тобина	33,0%
CF	34,2%
Капитальные затраты	34,7%

Источник: разработано автором

Результаты исследования

1. Подтверждённые гипотезы

- Гипотеза А1: ESG-факторы оказывают умеренно-существенное влияние на финансово-стоимостные показатели (капитализацию, EV, денежные потоки), что напрямую отражается на стоимости бизнеса. Пример: Корреляция экологических индикаторов (Е) с капитализацией достигает 31%.
- Гипотеза В1: Интегральный ESG-индекс демонстрирует умеренное положительное влияние на стоимость компании (средняя корреляция – 39,4%). Чем выше ESG-рейтинг компании, тем выше её рыночная оценка.

2. Разработанные инструменты

- Алгоритм оценки влияния ESG на стоимость бизнеса:
 - Позволяет идентифицировать значимые ESG-факторы через корреляционный и регрессионный анализ.
 - Включает автоматизацию обработки данных (Python-скрипты для анализа отчётов).
- Классификация ESG-факторов:
 - Для всей выборки: 30 ключевых показателей с доказанным влиянием на стоимость.
 - С учётом отраслевой специфики:
Добывающая отрасль – 58 факторов;
Ритейл – 42 фактора;
Транспорт – 35 факторов (фрагмент представлен таблице 9 и на рис. 3.).
- Практическая значимость
Результаты исследования позволяют:
 - Выявлять приоритетные ESG-факторы для включения в оценку бизнеса.
 - Адаптировать методы оценки стоимости через интеграцию ESG-критериев в DCF-модели;

Таблица 9.

Показатель ESG-фактора	Все компании	Добыча и переработка	Ритейл	Электроэнергетика	Химическая промышленность	Транспортная отрасль	Прочие компании			
Экологические факторы (Е-факторы) Фундаментальный фактор										
Контроль за выбросами парниковых газов	Общие выбросы расчетным CO2-мт.	Общие выбросы расчетным CO2-мт.	Общие выбросы расчетным CO2-мт.	Общий объем принятых выбросов ПП (область отчета 1)	Общие выбросы расчетным CO2-мт.	Общие выбросы расчетным CO2-мт.	Общий объем принятых выбросов ПП (область отчета 2)			
	Сокращение выбросов ПЭС или парниковых газов	Общий объем принятых выбросов ПП (область отчета 2)		Целевые выбросы	Сокращение выбросов ПЭС или парниковых газов	Общий объем принятых выбросов ПП (область отчета 1)	Общий объем принятых выбросов ПП (область отчета 1)			
	Целевые выбросы	Общий объем принятых выбросов ПП (область отчета 1)		Цели, связанные с климатом		Целевые выбросы	Сокращение выбросов ПЭС или парниковых газов			
	Цели, связанные с климатом	Сокращение выбросов ПЭС или парниковых газов				Цели, связанные с климатом	Целевые выбросы			
Энергопотребление и энергоэффективность	Использование возобновляемых источников энергии	Использование возобновляемых источников энергии	Использование возобновляемых источников энергии	Политика повышения энергоэффективности	Использование возобновляемых источников энергии	Общие энергопотребления	Политика повышения энергоэффективности			
	Общие энергопотребления	Общие энергопотребления	Политика повышения энергоэффективности			Политика повышения энергоэффективности				
	Политика повышения энергоэффективности	Политика повышения энергоэффективности	Политика повышения энергоэффективности							
	Общий водосбор свежей (пресной) воды	Вода вторичного использования	Всего утилизировано твердых отходов			Всего утилизировано твердых отходов				
Обращение с водными ресурсами и отходами	Очистки в районах с дефицитом воды	Всего утилизировано твердых отходов	Переработанные отходы/общий объем отходов	-	Сброс воды	Переработанные отходы/общий объем отходов	Очистки в районах с дефицитом воды			
	Сброс воды	Общий водосбор свежей (пресной) воды				Сброс воды		Сброс воды		
	Цели по сокращению расхода/забора воды на уровне компании, заданные по критериям	Очистки в районах с дефицитом воды								
		Цели по сокращению расхода/забора воды на уровне компании, заданные по критериям								Переработанные отходы/общий объем отходов

использование сценарного анализа для нефундаментальных факторов.

- Стандартизировать подходы к ESG-отчётности в российских компаниях, повышая их инвестиционную привлекательность.

Заключение

По результатам проведенного исследования предложен алгоритм определения уровня влияния факторов ESG на стоимость бизнеса, посредством которого формируется возможность выделения факторов, оказывающих наибольшее влияние на стоимость бизнеса с учетом отраслевой принадлежности. Данное направление анализа позволяет повысить эффективность управления компанией, ориентированного на максимизацию стоимости бизнеса, в условиях трансформации экономики через призыву активного перехода корпоративного сектора к ESG-ориентированной деятельности.

Литература

- Данилова-Данильян В.И., Пискулова Н.А. Устойчивое развитие: Новые вызовы: Учебник для вузов / В.И. Данилова-Данильян, Н.А. Пискуловой // – М.: Издательство «Аспект Пресс», 2015. С. 14–15.
- Кушниренко, М.Р. Факторы ESG и их классификация в целях оценки стоимости бизнеса / М.Р. Кушниренко // Экономика строительства. – 2024. – № 12. – С. 213–217. – EDN HXMDKU.
- Гузикова, Л.А. Критика концепции устойчивого развития // Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы: международная научно-практическая конференция. 2022, 13, Стр. 22;

Результаты и биометрики	Общая площадь нарушенных земель			-	Общая площадь нарушенных земель	Общая площадь нарушенных земель	Общая площадь нарушенных земель					
Инвестиции в технологии и экологические аспекты	Количество экологических инцидентов	Инвестиции в ИКОР		Экологические нарушения	Инвестиции в ИКОР	Инвестиции в ИКОР	Инвестиции в ИКОР					
	Общая сумма расходов на оплату окружающей среды	Количество экологических инцидентов			Количество экологических инцидентов	Обязательные платежи из негативных воздействий на окружающую среду	Количество экологических инцидентов					
	Обязательные платежи из негативных воздействий на окружающую среду	Общая сумма расходов на оплату окружающей среды			Обязательные платежи из негативных воздействий на окружающую среду	Экологические нарушения	Общая сумма расходов на оплату окружающей среды					
	Экологические нарушения	Обязательные платежи из негативных воздействий на окружающую среду					Обязательные платежи из негативных воздействий на окружающую среду					
Экологические нарушения	Экологические нарушения					Экологические нарушения						
Выстроенные цепочки поставок	Количество подрядчиков	Количество подрядчиков	Количество подрядчиков	Количество подрядчиков	-	-	Количество подрядчиков					
Социальные факторы (S-факторы)												
Функциональный фактор												
Система мотивации персонала	Общее количество впервые нанятых сотрудников	Динамика владения собственностью сотрудников	Динамика владения собственностью сотрудников	Общее количество впервые нанятых сотрудников	Динамика владения собственностью сотрудников	Динамика владения собственностью сотрудников	Динамика владения собственностью сотрудников					
	Общее количество сотрудников	Количество созданных новых рабочих мест	Количество созданных новых рабочих мест	Общее количество сотрудников	Количество созданных новых рабочих мест	Расходы на оплату труда на 1 сотрудника	Общее количество сотрудников					
	Точность кадров	Общее количество впервые нанятых сотрудников	Общее количество впервые нанятых сотрудников	Расходы на оплату труда на 1 сотрудника	Общее количество впервые нанятых сотрудников	Стоимость обучения сотрудников	Общее количество часов обучения					
		Общее количество сотрудников	Общее количество сотрудников		Общее количество часов обучения	Точность кадров						
		Общее количество часов обучения	Общее количество часов обучения									
		Расходы на оплату труда на 1 сотрудника	Стоимость обучения сотрудников									
		Стоимость обучения сотрудников	Точность кадров									
		Точность кадров	Удовлетворенности сотрудников									
		Удовлетворенности сотрудников										
	Оплата труда и техника безопасности	Расходы на оплату труда и зарплата сотрудников	Коэффициент частоты профессиональных заболеваний (ОПЖ)	Расходы на оплату труда и зарплата сотрудников	Общий регистрируемый коэффициент частоты травм (ТЛЖК) (сотрудники + подрядчики)	Коэффициент частоты профессиональных заболеваний (ОПЖ)	Общий регистрируемый коэффициент частоты травм (ТЛЖК) (сотрудники + подрядчики)	Общий коэффициент эффективности				
Общий коэффициент эффективности			Тренды по оплате труда и зарплата	Общий регистрируемый коэффициент частоты травм (ТЛЖК) (сотрудники + подрядчики)		Расходы на оплату труда и зарплата сотрудников	Расходы на оплату труда и зарплата сотрудников					
Общий регистрируемый коэффициент частоты травм (ТЛЖК) (сотрудники + подрядчики)			Число сотрудников, которые прошли обучение по оплате труда	Расходы на оплату труда и зарплата сотрудников		Число сотрудников, которые прошли обучение по оплате труда	Тренды по оплате труда и зарплата					
Расходы на оплату труда и зарплата сотрудников			Число сотрудников, которые прошли обучение по оплате труда	Число сотрудников, которые прошли обучение по оплате труда		Число сотрудников, которые прошли обучение по оплате труда						
Взаимодействие с обществом и клиентами	-	Общая движимая стоимость (по собственности) социальной/благотворительной деятельности компании		-	Общая движимая стоимость (по собственности) социальной/благотворительной деятельности компании		-					
		Общая движимая стоимость (по собственности) социальной/благотворительной деятельности компании		-	Общая движимая стоимость (по собственности) социальной/благотворительной деятельности компании		-					
Факторы корпоративного управления (G-факторы)												
Функциональный фактор												
Система вознаграждения	Коэффициент по вознаграждениям	Коэффициент по вознаграждениям	Коэффициент по вознаграждениям	Общая сумма вознаграждения Генерального директора и других членов топ-менеджмента	Общая сумма вознаграждения Генерального директора и других членов топ-менеджмента	Коэффициент по вознаграждениям	Коэффициент по вознаграждениям					
Система вознаграждения	Раскрытие информации о вознаграждении исполнительного руководства	Раскрытие информации о вознаграждении исполнительного руководства	Раскрытие информации о вознаграждении исполнительного руководства	Общая сумма вознаграждения Генерального директора и других членов топ-менеджмента	Общая сумма вознаграждения Генерального директора и других членов топ-менеджмента	Коэффициент по вознаграждениям	Коэффициент по вознаграждениям					

Рис. 3. Классификация факторов ESG в соответствии с отраслевой принадлежностью

Источник: разработано автором

- Getting the most out of your sustainability program. McKinsey&Company, 2015. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/getting-the-most-out-of-yoursustainability-program> (дата обращения: 02.04.2025).
- МОДЕЛЬНАЯ МЕТОДОЛОГИЯ ESG-РЕЙТИНГОВ Доклад для общественных консультаций // Банк России URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/144085/Consultation_Paper_17012023.pdf (дата обращения: 10.04.2024).

METHODOLOGY FOR DETERMINING THE DEGREE OF INFLUENCE OF ESG FACTORS ON BUSINESS VALUE, TAKING INTO ACCOUNT INDUSTRY AFFILIATION

Kushnirenko M.R.

Financial University under the Government of the Russian Federation

In the context of updating the sustainable development agenda, in order to ensure a highly efficient transition of the Russian corporate sector to new vectors of ESG transformation, it is necessary to develop accounting methodologies implemented by ESG factors companies in determining business value as one of the main indicators of business performance. The article reveals the procedure for determining the degree of influence of ESG factors on business value, the application of which al-

allows us to identify ESG factors with the greatest impact on business value and taking into account industry affiliation. The importance of studying the influence of ESG factors on business value is proved, namely, determining the degree of influence and their subsequent classification based on the industry affiliation of a sample of Russian companies. The paper proposes a methodology for determining the degree of influence of ESG factors on business value, on the basis of which an industry classification of ESG factors is formed.

Keywords: Sustainable development, business value assessment, ESG factors, corporate and social responsibility.

References

1. Danilova-Danilyan V.I., Piskulova N.A. Sustainable Development: New Challenges: Textbook for Universities / V.I. Danilova-Danilyan, N.A. Piskulova // – М.: Aspect Press Publishing House, 2015. Pp. 14–15.
2. Kushnirenko, M. R. ESG Factors and Their Classification for the Purposes of Business Value Assessment / M.R. Kushnirenko // Construction Economics. – 2024. – No. 12. – Pp. 213–217. – EDN HXMDKU.
3. Guzikova, L.A. Critique of the Concept of Sustainable Development // Sustainable Development of the Economy: Status, Problems, Prospects: International Scientific and Practical Conference. 2022, 13, Pp. 22;
4. Getting the Most Out of Your Sustainability Program. McKinsey&Company, 2015. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/getting-the-most-out-of-yoursustainability-program> (date of access: 02.04.2025).
5. MODEL METHODOLOGY OF ESG RATINGS Report for public consultations // Bank of Russia URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/144085/Consultation_Paper_17012023.pdf (date of access: 10.04.2024).

Экономическая устойчивость фирмы в условиях воспроизводства рыночных отношений

Логинов Станислав Сергеевич,

аспирант кафедры экономической теории Академии труда и социальных отношений

E-mail: loginov@swimgym.ru

В статье обосновывается важность поддержки развития человеческого капитала для устойчивого экономического роста, основанного на знаниях. Система образования и человеческого капитала должна восприниматься как будущее экономического успеха и социальной сплоченности на основе этого специфического стратегического ресурса для достижения конкурентных преимуществ и устойчивого развития. Автор доказывает, что это возможно на основе взаимодействия научной и образовательной сфер как условия воспроизводства человеческого капитала в рамках национальной инновационной экономики. В то же время интегрируя искусственный интеллект, аналитику, Интернет вещей и автоматизацию процессов в систему управления, позволит быстро реагировать на новые возможности в области устойчивого развития.

Ключевые слова: экономическая устойчивость, фирма, наука, образование, развитие, ресурс, капитал.

Введение

Экономическая устойчивость фирмы в большей степени рассматривалась исследователями с точки зрения социальных или экологических параметров. Однако ее можно анализировать с точки зрения стратегического ресурса – человеческого капитала для достижения конкурентных преимуществ и устойчивого развития. Кроме того, на основе взаимодействия научной и образовательной сфер как условия воспроизводства человеческого капитала возможно будет создать систему устойчивых предприятий в рамках национальной инновационной экономики, а также усовершенствовать необходимые навыки, способствующие достижению индивидуальной трудовой эффективности.

Методы и материалы

Исследование опирается на систему подходов и инструментарий устойчивого развития социо-эколого-экономических систем и человеческого капитала на основе использования экономико-математических методов, а также изучение теории и практики. В настоящем исследовании применялись методы аналитического обоснования, дедукции, синтеза, индукции. Материалы, использованные в исследовании, использовались в качестве аналитического обоснования.

Результаты и обсуждение

В последнее время актуализируется важность поддержки развития человеческого потенциала как одного из фундаментальных факторов устойчивого экономического роста, основанного на знаниях. При этом система образования должна восприниматься в качестве основных столпов будущего экономического успеха и социальной сплоченности¹ и поэтому экономическая устойчивость фирм все больше будет формироваться благодаря человеческому капиталу на основе врожденных способностей, но не ограничивается ими, поскольку дополняется приобретенными навыками и знаниями². Экономическая устойчивость фирм уже сейчас базируется на использовании человеческого капитала – стратегического ресурса для достижения конкурентных

¹ Carayannis E. G., Sindakis S. (ed.). Analytics, Innovation, and Excellence-Driven Enterprise Sustainability. – Springer, 2017. С. 262.

² Хоконов А. А., Филимонова К.Р. Проблемы генерации человеческого капитала в контексте достижения технологического суверенитета //Укрепление экономического суверенитета России в условиях внешних вызовов. – 2024. – С. 80.

преимуществ и устойчивого развития¹. Однако это реализуемо на основе взаимодействия научной и образовательной сфер как условия воспроизводства человеческого капитала в рамках национальной инновационной экономики, а также усовершенствования навыков, способствующих личной трудовой эффективности².

Формирование устойчивых предприятий может реализовываться через корпоративную социальную ответственность (КСО), которую нельзя воспринимать как нечто само собой разумеющееся. В последнее время такие социальные проблемы, как условия труда, окружающая среда и бедность, рассматриваются в первую очередь как сферы государственного регулирования, представляющие общественный интерес и контролируемые обществом демократическим путем. Так, если компания соответствует этим правовым стандартам, она может рассчитывать на признание в обществе.

Ранее влиятельные экономисты предполагали, что единственной обязанностью компании является обеспечение акционерной стоимости и прибыли. Однако в современном обществе ожидается, что компании будут иметь представление о наличии социальных проблем. Кроме того, потребители имеют больше возможностей и ценят экологичность, инвесторы осознают связанные риски и возможности, а компании находятся под пристальным вниманием общественных организаций. Быстрый обмен информацией через Интернет и социальные сети создают условия для реальных изменений. Из этого можно заключить, что отношение потребителей к устойчивому развитию неоднозначно и парадоксально.

К примеру, различные компании предлагают альтернативы устойчивому развитию, и они уделяют приоритетное внимание экологичности. Вместе с тем потребители по-прежнему предпочитают самый дешевый продукт более экологичным альтернативам. Исследования показывают, что осведомленность потребителей об устойчивом развитии в последнее время выросла, но действия отстают, тем не менее, благодаря прозрачности Интернета и скорости его распространения потребители могут наблюдать за поведением бизнеса.

Компании требуют большего друг от друга, когда речь заходит об экологичности продуктов и услуг, а в некоторых случаях это связано с финансовым вознаграждением, поэтому признание обществом более масштабных социальных и экологических инициатив имеет решающее значение.

Устойчивое развитие – это прежде всего вклад в общество и получение выгод от общественной ценности. Оно выходит за рамки соблюдения требований законодательства и определяет тот факт, что первоочередной обязанностью компаний явля-

ется предоставление продуктов и услуг, которые приносят пользу как им самим, так и обществу³. Устойчивое развитие становится постоянным пунктом повестки дня заседаний совета директоров по устойчивому развитию предприятий и диалог с заинтересованными сторонами, что является фундаментальным шагом на этом пути⁴.

Так, для российских компаний, которые ориентируются на устойчивое развитие в призме развития человеческого капитала (рис. 1) сильной стороной является наличие развитой системы охраны труда и промышленной безопасности. Однако, только у 33% компаний доля прошедших обучение работников увеличивалась в течение последних трех лет, в то же время снижалась всего лишь у 11 компаний. Для большей части фирм доля сотрудников которые завершили обучение имеет относительно устойчивую динамику⁵.

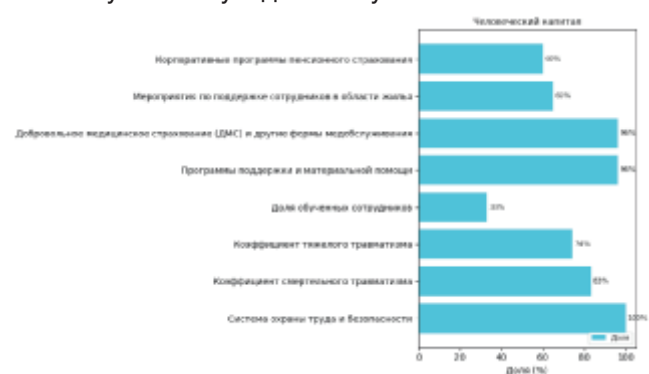


Рис. 1. Развитие человеческого капитала среди российских компаний как части устойчивого развития (составлено автором по материалам НРА)⁶

Ведущие компании рассматривают устойчивое развитие как стратегический вопрос и, следовательно, ответственность за его развитие лежит на совете директоров. Поэтому на уровне совета директоров отдельных компаний были созданы новые должности в соответствии с этой реальностью. Разработка этих новых ролей привела к изменениям в составе, структуре и процессах работы советов директоров. Все другие изменения в ведущих компаниях иницируются этими фундаментальными изменениями в корпоративном управлении.

Поэтому ведущие компании научились налаживать реальное взаимодействие с заинтересованными сторонами. Для этого они распределили соответствующие обязанности на уровне советов директоров и высшего руководства, а также проводят

³ Van Tulder R. et al. Managing the transition to a sustainable enterprise: Lessons from frontrunner companies. – Routledge, 2013. С. 5.

⁴ Ricart J.E. The sustainable enterprise: learning from DJSI leaders. – Fundacion BBVA, 2005. P. 163.-164.

⁵ Ежегодный аналитический обзор. Национальное рейтинговое агентство (НРА). Ноябрь 2024 г. URL: https://www.ra-national.ru/wp-content/uploads/2024/11/rjenking_esg_promyshlennyyh_kompanij_2024.pdf (дата обращения: 10.04.2025).

⁶ Ежегодный аналитический обзор. Национальное рейтинговое агентство (НРА). Ноябрь 2024 г. URL: https://www.ra-national.ru/wp-content/uploads/2024/11/rjenking_esg_promyshlennyyh_kompanij_2024.pdf (дата обращения: 10.04.2025).

¹ Усанов Д.И. Человеческий капитал региона: ретроспективный анализ концептуальных положений теории // Проблемы рыночной экономики. – 2024. – № 1. – С. 70.

² Цхададзе Н., Ильина А. Инновационная экономика. Роль науки и образования в формировании человеческого капитала. – Litres, 2023. С.90.

регулярные встречи с заинтересованными сторонами и развивают партнерские отношения с ними.

Советы директоров устойчивых предприятий поощряют диалог с заинтересованными сторонами в качестве регулярного мероприятия в своих организациях. Директора большинства ведущих компаний участвуют в диалоге с заинтересованными сторонами различными способами. Так, взаимодействия с заинтересованными сторонами – это ключевая возможность, которая укрепляет два важнейших стратегических актива: репутацию и инновации.

Следующая фундаментальная трансформация, которая наблюдается – это усилия по включению ценностей устойчивого развития в стратегию. Устойчивые предприятия используют различные механизмы для обеспечения интеграции устойчивого развития в корпоративную стратегию на основе разработки структуры управления для достижения этой цели.

Необходимо отметить, что устойчивые предприятия используют различные механизмы для обеспечения того, чтобы ценности устойчивого развития были внедрены и глубоко укоренились в их организациях. Эти ключевые системы включают в себя: системы управления персоналом, экологические системы, системы охраны труда и техники безопасности, исследовательские системы и системы управления цепочками поставок. Поэтому устойчивое развитие является ключевым компонентом кодексов поведения устойчивых предприятий, многие компании используют своего рода систему балансовых показателей на этапе внедрения или связанный с ней механизм для обеспечения того, чтобы устойчивое развитие воплощалось в деятельности¹.

Так, интегрируя искусственный интеллект, аналитику, Интернет вещей и автоматизацию процессов, то бизнес может максимально быстро выйти на рынок и при этом масштабироваться, реагируя на новые возможности в области устойчивого развития. В качестве примеров можно привести:

1. Отраслевое облако которое предоставляет функции для отслеживания платежей.
2. Промышленный Интернет вещей.
3. Цифровые двойники.

Суперприложения снижают трудности при работе с пользователями, повышая ценность для большой базы пользователей и обеспечивая большую вовлеченность клиентов, партнеров и сотрудников. Более того, к 2027 году более 50% населения мира будут активными ежедневными пользователями суперприложений, и в течение следующих трех лет потребители будут ожидать объединения этих возможностей. В то же время для улучшения моделирования в динамичных и изменчивых условиях, таких как сбои в цепочке поставок может использоваться генеративный ИИ. Например, по прогнозам Гарнера, в случае развития событий после COVID-19 к 2026 году на предприятиях, создающих

адаптивные системы искусственного интеллекта, будет на 25% больше моделей искусственного интеллекта, чем на тех, которые этого не делают. В отличие от обычных систем искусственного интеллекта, этот новый генеративный ИИ может обновлять и модифицировать свой собственный код, реагируя на события реального мира, которые были непредвиденными или непредсказуемыми.

К примерам устойчивого развития можно отнести выбор альтернативных поставщиков в рамках закупок по принципу «от источника к поставщику» или «от источника к поставщику по контракту». В такой мере процессы в случае отклонения поставщика от показателей ESG или нестабильности цепочки поставок из-за проблем с поставщиками материалов могут быть нивелированы с помощью адаптивного ИИ который может перенастраивать рабочие процессы для автоматизации выбора альтернативных поставщиков, соответствующих критериям отбора, таким как: цена, доступность, ESG, проверка кредитоспособности и т.д.

Технологии устойчивого развития будут поддерживать эти тенденции. Речь идет не только об ИТ-инфраструктуре или решениях, но и о том, как технологии используются для достижения устойчивых результатов.

В международных исследованиях показано что 75% руководителей будут отвечать за устойчивые технологические результаты, а 25% вероятно будут получать вознаграждение, связанное с их устойчивым технологическим воздействием и многие из компаний, планируют создавать сервисы поверх имеющейся инфраструктуры, включая искусственный интеллект (33%), автоматизацию (24%) и чат-боты (20%). Такие инвестиции повысят прибыльность их бизнеса что является ключевым показателем продолжающихся инвестиций, даже несмотря на то, что компании сталкиваются с экономическими трудностями², повысят надежность и устойчивость бизнеса в условиях непредсказуемых рыночных условий³.

Выводы

Поэтому экономическая устойчивость определяется не только инвестиционными возможностями и финансовыми показателями, но и использованием человеческого капитала. Устойчивое развитие является ключевым компонентом кодексов поведения устойчивых предприятий и воплощается в процессах подбора персонала, программах обучения, системах вознаграждения и коммуникационной политике при этом первоочередной обязанностью компаний является предоставление продуктов и услуг, которые приносят пользу как им самим, так и обществу.

² Zafar, Adil., Alturi, Dharma., Taur, Sanket., Gor, Mihir R.. RISE with SAP Towards a Sustainable Enterprise: Become a Value-driven, Sustainable, and Resilient Enterprise Using RISE with SAP. Германия: Packt Publishing, 2023. P. 452–453.

³ Краснянская О. В., Степанов Р. В. Влияние стратегического маркетинга на формирование конкуретных преимуществ в условиях нестабильного рынка //Вестник Академии знаний. – 2024. – № 5 (64). – С. 614–621.

¹ Ricart J.E. The sustainable enterprise: learning from DJSI leaders. – Fundacion BBVA, 2005. P. 163.-164.

1. Ежегодный аналитический обзор. Национальное рейтинговое агентство (НРА). Ноябрь 2024 г. URL: https://www.ra-national.ru/wp-content/uploads/2024/11/rjenking_esg_promyshlennyh_kompanij_2024.pdf (дата обращения: 10.04.2025).
2. Краснянская О. В., Степанов Р.В. Влияние стратегического маркетинга на формирование конкурентных преимуществ в условиях нестабильного рынка // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 5 (64). – С. 614–621.
3. Усманов Д.И. Человеческий капитал региона: ретроспективный анализ концептуальных положений теории // Проблемы рыночной экономики. – 2024. – № 1. – С. 70.
4. Хоконов А. А., Филимонова К.Р. Проблемы генерации человеческого капитала в контексте достижения технологического суверенитета // Укрепление экономического суверенитета России в условиях внешних вызовов. – 2024. – С. 80.
5. Цхададзе Н., Ильина А. Инновационная экономика. Роль науки и образования в формировании человеческого капитала. – Litres, 2023. С.90.
6. Carayannis E. G., Sindakis S. (ed.). Analytics, Innovation, and Excellence-Driven Enterprise Sustainability. – Springer, 2017. С. 262.
7. Ricart J.E. The sustainable enterprise: learning from DJSI leaders. – Fundacion BBVA, 2005. P. 163–164.
8. Van Tulder R. et al. Managing the transition to a sustainable enterprise: Lessons from frontrunner companies. – Routledge, 2013. С. 5.
9. Zafar, Adil., Alturi, Dharma., Taur, Sanket., Gor, Mihir R. RISE with SAP Towards a Sustainable Enterprise: Become a Value-driven, Sustainable, and Resilient Enterprise Using RISE with SAP. Германия: Packt Publishing, 2023. P. 452–453.

ECONOMIC SUSTAINABILITY OF THE COMPANY IN THE CONTEXT OF REPRODUCTION OF MARKET RELATIONS

Loginov S.S.

Academy of Labor and Social Relations

The article substantiates the importance of supporting the development of human capital for sustainable economic growth based on knowledge. The system of education and human capital should be perceived as the future of economic success and social cohesion based on this specific strategic resource for achieving competitive advantages and sustainable development. The author proves that this is possible based on the interaction of scientific and educational spheres as a condition for the reproduction of human capital within the framework of the national innovative economy. At the same time, integrating artificial intelligence, analytics, the Internet of things and process automation into the management system will allow you to quickly respond to new opportunities in the field of sustainable development.

Keywords: economic sustainability, company, science, education, development, resource, capital.

References

1. Annual Analytical Review. National Rating Agency (NRA). URL: https://www.ra-national.ru/wp-content/uploads/2024/11/rating_esg_industrial_companies_2024.pdf (Accessed: 10/4/2015).
2. Krasnianskaya, O. V., & Stepanov, R. V. (2022). The Influence of Strategic Marketing on the Formation of Competitive Advantages in an Unstable Market. Bulletin of the Academy of Knowledge, 5(64), 614–621.
3. Usmanov, D. I., (2005). Human Capital of the Region: A Retrospective Analysis of the Conceptual Provisions of the Theory. Problems of Market Economy, 1, 70–75.
4. Khokonov, A. A., & Filimonova, K. R., (2017). Problems of Human Capital Generation in the Context of Achieving Technological Sovereignty. Strengthening Russia's Economic Sovereignty in the Face of External Challenges, 80–85.
5. Tskhadadze, N., & Ilyina, A., (2nd ed.). Innovative Economics. The Role of Science and Education in the Formation of Human Capital. Liters, C. 90–95.
6. Karayannis, E. G. and Sindakis, S. (Eds.). Analytics, innovation and sustainable development of businesses based on best practice. – Springer, 2017, p. 262.
7. Rickert, J. E., Sustainable enterprise: The experience of DJSI leaders – BBVA Foundation, 2005, pp 163–164
8. Van Tolder, R., et al., Managing the transition to sustainable entrepreneurship: Lessons from leading companies – Routledge, 2013, p 5
9. Adil Zafar, Dharma Alturi, Sanket Taur and Mihir Gore, "Rise with SAP: on the path to a sustainable business" Germany: Pact Publishing House 2023, pp. 452–453

Роль санкций в формировании Китаем альтернативы SWIFT для торговли со странами Глобального Юга

Лю Инин,

соискатель Центра центрально-азиатских исследований,
ИКСА РАН

E-mail: yingying3627@mail.ru

В статье рассматриваются современные тенденции развития альтернативных финансовых систем в условиях растущего геополитического давления и экономических санкций. Особое внимание уделяется роли цифрового юаня (e-CNY) и проекта mBridge как инструментов для создания независимой финансовой инфраструктуры, способной минимизировать зависимость от традиционных платформ, таких как SWIFT. Анализируется влияние санкционной политики на формирование новых механизмов международных расчетов, особенно для стран Глобального Юга, которые стремятся к снижению зависимости от западных валют и финансовых институтов. Показано, что внедрение цифровых валют центральных банков (ЦБЦБ) открывает новые возможности для ускорения трансграничных платежей, повышения прозрачности и снижения транзакционных издержек. Рассматриваются также инициативы Китая, такие как Cross-Border Interbank Payment System (CIPS), и их роль в формировании многополярной валютной системы. Подчеркивается важность технологий блокчейн для обеспечения безопасности и эффективности финансовых операций. Статья акцентирует внимание на том, что создание альтернативных платежных систем становится не только экономической необходимостью, но и геополитическим вызовом, способным изменить глобальный финансовый ландшафт. Приводятся примеры успешного тестирования цифрового юаня и его потенциала для укрепления торговых связей между развивающимися странами. Исследование демонстрирует, что формирование новых финансовых инструментов может способствовать созданию более устойчивой и независимой глобальной экономической системы.

Ключевые слова: цифровой юань, альтернатива SWIFT, проект mBridge, страны Глобального Юга, блокчейн-технологии.

Введение

В последние годы мир стал свидетелем значительных изменений в глобальной финансовой системе, вызванных не только экономическими, но и политическими факторами. Одним из наиболее заметных явлений стало введение экономических санкций, которые оказывают серьезное влияние на финансовые стратегии стран, особенно тех, которые стремятся к независимости от традиционных финансовых институтов. В этом контексте Китай, как одна из ведущих экономик мира, активно разрабатывает альтернативные механизмы для обеспечения своей финансовой безопасности и расширения влияния на международной арене. Одним из ключевых направлений этой работы является создание альтернативы системе SWIFT, которая традиционно служит основным инструментом для международных расчетов.

Экономические санкции, применяемые к Китаю, серьезно изменили финансовые стратегии этой страны, особенно в контексте её взаимоотношений с странами Глобального Юга. Санкции, введенные США и другими западными государствами, стали катализатором для разработки альтернативных финансовых инструментов и систем, что отражает стремление Китая сократить зависимость от западных финансовых механизмов, таких как SWIFT.

Ситуация с экономическими санкциями обострилась с 2016 года, когда началась серьезная конфронтация между Китаем и США. Это взаимодействие привело к тому, что Китай активизировал свою санкционную политику и начал развивать новое законодательство, направленное на защиту своих интересов от иностранных ограничений. В рамках этого подхода, Китай начал применять односторонние санкции как против граждан, так и против компаний. Этими шагами Пекин проявляет свою решимость и способность управлять экономическими вызовами, выдвигая на первый план необходимость создания независимой финансовой инфраструктуры.

Важным элементом этой стратегии стало развитие систем, подобных SWIFT, что видно в различных инициативах, направленных на укрепление финансовых связей с государствами Глобального Юга. В 2024 году было сделано совместное заявление сторон в рамках госвизита президента РФ Владимира Путина в Китай, которое содержит направления улучшения финансовой инфраструктуры, которое способствует более плавным и безопасным расчетам между странами, таким как Рос-

сия и другие государства, находящиеся под западными санкциями [2].

В 2024 году, несмотря на эти усилия, проблемы, возникающие из-за опасений о вторичных санкциях со стороны США, стали препятствием для китайских банков принимать платежи от российских финансовых учреждений. Это стало очевидно, когда крупные китайские банки временно приостановили работу с российскими клиентами, что негативно сказалось на взаимных отношениях [4]. Рост этого вида бюрократических барьеров отражает серьезные последствия санкционной политики, влияющей на практическое взаимодействие в сфере торговли и инвестиций.

Введение цифрового юаня

В связи с чем, особую актуальность приобрел цифровой юань (e-CNY), который становится важным инструментом в рамках китайской стратегии по минимизации воздействия международных экономических санкций и формирования альтернативы системе SWIFT для стран Глобального Юга. С момента его запуска в 2019 году, цифровой юань активно тестируется и внедряется в международной торговле, что позволяет Китаю расширять свои финансовые возможности за пределами традиционных банковских учреждений.

Основными преимуществами e-CNY являются скорость транзакций и возможность обхода привычных финансовых посредников. Это значительно упрощает расчетные процессы между Китаем и его партнерами, особенно в условиях постоянных санкционных давлений. Например, в одном из тестовых платежей между Гонконгом и Абу-Даби китайская компания произвела транзакцию в реальном времени, что продемонстрировало преимущества, которые получает цифровая валюта в конкурентной среде.

Согласно последним данным, к 2022 году были созданы миллионы цифровых кошельков, что подтверждает растущую популярность цифрового юаня как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Упрощение процедур расчетов открывает новые возможности для привлечения инвестиций и укрепления бизнес-связей с окружающими странами, особенно в Азии, где важным аспектом является необходимость минимизации зависимостей от западных финансовых систем [9].

Внедрение e-CNY особо важно для стран, ищущих альтернативу доллару в международной торговле. Основываясь на этой валюте, китайские компании могут уклоняться от традиционных валютных операций, что особенно актуально для государств, которые сталкиваются с высокими рисками, связанными с санкциями. Это представляется особенно привлекательным для стран Глобального Юга, где доступ к международным рынкам часто затруднен.

Параллельно с тестированием e-CNY, Китай продолжает развивать цифровизацию своей экономики. По данным Центрального банка Китая,

уже к концу 2022 года общая стоимость транзакций в цифровых юанях составила значительные суммы. Это подчеркивает не только успешность внедрения цифровой валюты в Китай, но и её потенциал для расширения в рамках глобальных торговых сетей [10].

Таким образом, цифровой юань не только способствует оптимизации внутренних финансовых операций, но и представляет собой эффективный ответ на вызовы внешней экономики, предлагая странам Глобального Юга альтернативные варианты расчетов и сотрудничества в условиях глобальных экономических изменений.

Кроме того, ввод цифрового юаня также оказал влияние на формирование такого проекта, как mBridge. Проект mBridge, инициированный Банк международных расчетов (БМР), представляет собой важный шаг в направлении создания альтернативной платформы для трансграничных расчетов, основанной на цифровых валютах центральных банков (ЦБЦБ). Его запуск в 2021 году стал ответом на растущие ограничения, связанные с использованием традиционных валют и финтех-платформ, таких как SWIFT. Участие центральных банков Таиланда, Китая, ОАЭ и Гонконга, а также стран-наблюдателей из более чем 30 государств, подчеркивает широкий международный интерес к mBridge, что может привести к изменению существующего ландшафта транзакционных платежей, особенно для стран Глобального Юга [9].

Ключевым аспектом проекта является его способность избежать использования доллара США в расчетах. Это вызывает обеспокоенность на Западе, где традиционная долларовая система выставляет свои требования и ограничения. Глава БМР прокомментировал, что проект не ориентирован на обход санкций, что подчеркивает его нейтральный характер и намерение сосредоточиться на устойчивости и эффективности операций.

Состояние проекта на 2025 год позволяет говорить о достижении минимально жизнеспособного продукта (MVP), что предоставляет возможность для проведения реальных транзакций среди участников. Эта платформа может значительно ускорить международные платежи, облегчив доступ для стран, которые сталкиваются с трудностями при использовании традиционных банковских систем. Разработка mBridge также призвана предоставить правительствам и игрокам на рынке более значимый контроль над своей финансовой системой, снижая зависимость от западных финансовых институтов.

Кроме того, мост mBridge поддерживает блокчейн-технологии, что добавляет надежности и прозрачности в международные транзакции. Отход от классических систем вроде SWIFT не только позволяет упростить расчеты, но и предоставляет участникам возможность осуществлять обмен в режиме реального времени, что, как ожидается, строительство множества новых экономических связей и интеграций с развивающимися рынками, такими как страны БРИКС.

Таким образом, проект mBridge не просто демонстрирует возможности цифровых валют в международных расчетах, но и служит барометром изменения ролей в глобальной финансовой системе, что в свою очередь может привести к созданию новых экономических альянсов и партнерств.

По нашему мнению, система расчетов с использованием цифрового юаня (DCEP) представляется выгодной альтернативой существующим международным платежным системам, таким как SWIFT, особенно в контексте торговли с развивающимися странами. Преимущества, которые предлагает цифровой юань, заключаются в скорости, прозрачности и безопасности транзакций. Компартия Китая подчеркивает, что эти факторы способны повысить интерес к юаню со стороны международных торговых партнеров, одновременно укрепив его позиции на глобальной арене.

Помимо этого, внедрение системы цифрового юаня в рамках Глобального Юга имеет важное стратегическое значение. Страны, стремящиеся сократить зависимость от доллара, могут найти в DCEP новый инструмент для своих платежных систем, что делает переход к многополярной валютной системе реальностью. Использование цифрового юаня в международной торговле позволяет сократить затраты на конверсии и минимизировать риски. Так, эта система обеспечивает стабильность и меньшую уязвимость к внешним финансовым санкциям, что особенно актуально для стран, подвергающихся экономическому давлению со стороны западных государств.

Развивающиеся рынки начинают выражать интерес к интеграции цифрового юаня, что указывает на его потенциал как нового стандарта для международных расчетов. Применение ДЦП в сочетании с уже существующими подходами, может упростить процесс осуществления торговых сделок, предоставляя странам Глобального Юга возможность быстрее и качественнее организовывать свои финансовые операции. Учитывая эти факторы, можно ожидать, что цифровой юань не только изменит финансовый ландшафт КНР, но и перестроит текущие тренды в глобальной торговле.

Взгляды специалистов на цифровые валюты

Очевидно, что альтернативные системы международных расчетов становятся важной темой в контексте геополитических изменений и экономических санкций, особенно в связи с событиями 2022 года и отстранением российских банков от системы SWIFT. В частности, внимание к созданию таких решений, как китайская Cross-Border Interbank Payment System (CIPS) и российская Система передачи финансовых сообщений (СПФС), фиксируется во многих международных обсуждениях [1]. Обе системы рассчитывают на минимизацию влияния западных финансовых институтов и обеспечения устойчивости в условиях растущей политической и экономической напряженности.

Финансовые и государственные эксперты подчеркивают, что наличие альтернатив может стать надежным инструментом для стран Глобального Юга, стремящихся уменьшить зависимость от западных валют и систем. Такая тенденция становится особенно актуальной для стран, которые оказались под давлением экономических санкций. В этом контексте заместитель министра иностранных дел России, Александр Панкин, акцентировал внимание на важности разработки альтернативных систем платежей как в России, так и в смежных экономиках [7].

Однако не все эксперты оптимистично оценивают будущее альтернативных систем. Текущие альтернативы, такие как CIPS, пока не обладают охватом и функционалом, сопоставимым с SWIFT. В период с 2021 по 2022 года трафик сообщений в SWIFT рос на 6,6%, что подчеркивает сложность конкуренции с данной системой [1]. Надежность и скорость, которые обеспечивают существующие решения, также остаются под вопросом.

Создание альтернативы требует комплексного подхода, включающего не только технологические, но и политические решения. Наличие самостоятельной платежной системы позволит странам не только повысить свою финансовую независимость, но и обеспечить защиту от внешнего давления. К настоящему времени уже обсуждаются риски и возможности, связанные с возможным внедрением таких систем, что может повлиять на политическую карту мира. Например, реализация альтернативы может поддержать межгосударственные связи и сложить новые финансовые альянсы среди стран Глобального Юга.

Проблемы и вызовы, связанные с формированием новых платежных систем, также касаются вопросов интеграции и совместимости с существующими решениями. Это требует значительных ресурсов для модернизации платежных технологий и имплементации необходимой инфраструктуры, что подчеркивает осознание масштабов задачи. Лидеры стран, нуждающихся в установлении независимости от западных финансовых систем, заявляют о необходимости ускоренного развития цифровых валют и новейших технологий, чтобы успеть за стремительно меняющейся международной экономикой.

Криптовалюты и блокчейн технологии

Важным аспектом в этом процессе также является рост влияния криптовалют и блокчейн-технологий, которые могут стать основой для более безопасных и быстрых транзакций. Это создаст условия для более эффективного экономического сотрудничества между государствами, позволяя обойти традиционные каналы, ограниченные санкциями. Разработка альтернативных решений в области международных расчетов становится не только экономической, но и геополитической необходимостью для стран, стремящихся к устойчивости в условиях глобальных вызовов.

Кроме того, китайские инициативы по созданию альтернативной финансовой инфраструктуры для стран Глобального Юга становятся все более актуальными на фоне изменений в глобальном экономическом ландшафте. На совещании в Шанхае Си Цзиньпин отметил, что Новый банк развития (НБР) стран БРИКС представляет собой значимый элемент нового глобального финансового порядка, способствующему экономическому сотрудничеству стран, находящихся вне западных финансовых институтов [8].

Один из главных аспектов проекта «Глобальный Юг» заключается в формировании эффективных механизмов международных расчетов и инфраструктуры финансового рынка, что позволяет странам уменьшить свою зависимость от доминирующих валют и финансовых институтов. Это сотрудничество также направлено на устранение асимметрии в многосторонней торговле и создание устойчивого развития для развивающихся стран, что особенно актуально в условиях валютной нестабильности и экономических циклов.

Примером активного взаимодействия в рамках инициативы может служить предстоящий саммит «Россия – Африка», где акцент будет сделан на инвестициях в инфраструктуру и списании долгов для стран континента. Это подчеркивает готовность развивающихся стран к объединению усилий и выстраиванию альтернативной финансовой системы.

Создание финансовых хабов

Создание новых финансовых хабов для стран БРИКС и арабских государств станет важным шагом к независимому механизму взаимодействия на глобальном уровне, предоставляя возможность обойти западные финансовые ограничения и улучшить условия торговли. Это также соответствует общему курсу на расширение сотрудничества между развивающимися экономиками в рамках модели «Юг-Юг», что создает новые возможности для взаимовыгодного обмена ресурсами и технологиями, а действия Китая в этом направлении служат не только ответом на вызовы внешних экономических санкций, но и стремлением к созданию нового финансового пространства, которое соответствует интересам стран Глобального Юга.

Заключение

По нашему мнению, цифровой юань, как новый инструмент для международной торговли, представляет собой важный шаг в направлении создания более устойчивой и независимой финансовой инфраструктуры. Он не только позволяет Китаю уменьшить свою зависимость от доллара США, но и предоставляет странам Глобального Юга возможность участвовать в международной торговле на более выгодных условиях. Внедрение цифрового юаня может значительно упростить и ускорить трансакции, что особенно важно для развивающихся экономик, стремящихся к интеграции в глобальные цепочки поставок.

Проект mBridge, который тестирует трансграничные расчеты с использованием цифрового юаня, демонстрирует практическое применение этих идей. Участие таких стран, как ОАЭ, Таиланд и Россия, в этом проекте подчеркивает растущий интерес к альтернативным финансовым системам и готовность стран Глобального Юга сотрудничать с Китаем. Это сотрудничество может привести к созданию более гибкой и адаптивной финансовой экосистемы, способной противостоять внешним экономическим давлениям.

Преимущества новой системы, такие как скорость и прозрачность транзакций, становятся особенно актуальными в условиях, когда традиционные финансовые механизмы часто оказываются медлительными и неэффективными. Упрощение процедур и снижение транзакционных издержек могут значительно повысить конкурентоспособность стран Глобального Юга на международной арене, что, в свою очередь, может способствовать их экономическому росту и развитию.

Геополитическое воздействие альтернативы SWIFT также нельзя недооценивать. Создание независимой финансовой инфраструктуры может изменить баланс сил в международной политике, предоставив странам, находящимся под давлением санкций, новые возможности для экономического сотрудничества и развития. Это может привести к формированию новых альянсов и торговых блоков, что, в свою очередь, изменит существующий финансовый ландшафт.

Исходя из чего, создание альтернативы SWIFT в виде новой платежной инфраструктуры, основанной на цифровом юане и проектах, таких как mBridge, имеет потенциал не только для изменения финансовой системы Китая, но и для трансформации глобального финансового ландшафта. В условиях растущей геополитической напряженности и экономических санкций, такие инициативы могут стать ключевыми для обеспечения устойчивого развития стран Глобального Юга и формирования нового порядка в международной торговле.

Литература

1. В мире ищут альтернативы SWIFT [Электронный ресурс]. – URL: <https://iz.ru/1642284/sofi-smirnova/umnyi-goru-oboidet-v-mire-ishchut-alternativy-swift> (дата обращения: 30.01.2025)
2. Как Россия и Китай решат вопрос взаиморасчетов на фоне санкций [Электронный ресурс]. – URL: https://www.alta.ru/external_news/110472/ (дата обращения: 16.04.2025)
3. Кашин В.Б., Пятачкова А.С., Крашенинникова Л.С. Китайская политика в сфере применения экономических санкций: теория и практика // Сравнительная политика. – 2020. – № 2. – С. 123–138.
4. Луконин С.А., Вахрушин И.В. Российско-китайское торгово-экономическое сотрудничество на фоне антироссийских санкций // Россия и АТР. – 2023. – № 1. – С. 160–180.

5. Перспективы развития цифрового юаня [Электронный ресурс]. – URL: <https://eurasia.today/actual/perspektivy-razvitiya-tsifrovogo-yuanya/> (дата обращения: 25.04.2025)
6. Применение цифровых юаней e-CNY для ускорения полного внедрения [Электронный ресурс]. – URL: <https://prc.today/primenenie-czifrovyh-yuanej-e-cny-dlya-uskoreniya-polnogo-vnedreniya/> (дата обращения: 25.03.2025)
7. Самойленко И.В., Васильев И.И. Отключение России от системы SWIFT и приход его аналогов // Финансовые рынки и банки. – 2023. – № 12. – С. 52–54.
8. Си Цзиньпин назвал банк БРИКС новой силой в международной финансовой системе [Электронный ресурс]. – URL: <https://finance.mail.ru/2025-04-29/si-czinpin-nazval-bank-briks-novoy-siloy-v-mezhdunarodnoy-finansovoy-sisteme-65927690/> (дата обращения: 13.04.2025)
9. Цифровые валюты в международных расчетах: проект mBridge [Электронный ресурс]. – URL: <https://asros.ru/news/opinions/tsifrovye-valuty-v-mezhdunarodnykh-raschetakh-proekt-mbridge/> (дата обращения: 04.03.2025)

THE ROLE OF SANCTIONS IN CHINA'S FORMATION OF AN ALTERNATIVE TO SWIFT FOR TRADE WITH COUNTRIES OF THE GLOBAL SOUTH

Liu Yining

Center for Central Asian Studies, IKS RAS

The article examines current trends in the development of alternative financial systems amid growing geopolitical pressure and economic sanctions. Particular attention is paid to the role of the digital yuan (e-CNY) and the mBridge project as tools for creating an independent financial infrastructure capable of minimizing dependence on traditional platforms such as SWIFT. The impact of sanction policies on the formation of new mechanisms for international settlements is analyzed, especially for Global South countries seeking to reduce reliance on Western currencies and financial institutions. It is shown that the introduction of Central Bank Digital Currencies (CBDCs) opens new opportunities for accelerating cross-border payments, increasing transparency, and reducing transac-

tion costs. Chinese initiatives such as the Cross-Border Interbank Payment System (CIPS) are also discussed in the context of forming a multipolar currency system. The importance of blockchain technologies for ensuring the security and efficiency of financial operations is emphasized. The article highlights that the creation of alternative payment systems is not only an economic necessity but also a geopolitical challenge capable of transforming the global financial landscape. Examples of successful testing of the digital yuan and its potential to strengthen trade ties between developing countries are provided. The study demonstrates that the development of new financial instruments can contribute to the creation of a more sustainable and independent global economic system.

Keywords: digital yuan, SWIFT alternative, mBridge project, Global South countries, blockchain technologies.

References

1. The world is looking for alternatives to SWIFT [Electronic resource]. – URL: <https://iz.ru/1642284/sofia-smirnova/umnyi-goru-oboidet-v-mire-ishchut-alternativy-swift> (date of access: 30.01.2025)
2. How Russia and China will resolve the issue of mutual settlements against the backdrop of sanctions [Electronic resource]. – URL: https://www.alt.ru/external_news/110472/ (date of access: 16.04.2025)
3. Kashin VB, Pyatachkova AS, Krashenninnikova LS Chinese policy in the sphere of application of economic sanctions: theory and practice // Comparative politics. – 2020. – No. 2. – P. 123–138.
4. Lukonin S.A., Vakhrushin I.V. Russian-Chinese trade and economic cooperation against the backdrop of anti-Russian sanctions // Russia and the Asia-Pacific region. – 2023. – No. 1. – P. 160–180.
5. Prospects for the development of the digital yuan [Electronic resource]. – URL: <https://eurasia.today/actual/perspektivy-razvitiya-tsifrovogo-yuanya/> (date accessed: 04/25/2025)
6. Application of digital yuan e-CNY to accelerate full implementation [Electronic resource]. – URL: <https://prc.today/primenenie-czifrovyh-yuanej-e-cny-dlya-uskoreniya-polnogo-vnedreniya/> (date of access: 25.03.2025)
7. Samoylenko I.V., Vasiliev I.I. Disconnection of Russia from the SWIFT system and the arrival of its analogues // Financial markets and banks. – 2023. – No. 12. – P. 52–54.
8. Xi Jinping called the BRICS bank a new force in the international financial system [Electronic resource]. – URL: <https://finance.mail.ru/2025-04-29/si-czinpin-nazval-bank-briks-novoy-siloy-v-mezhdunarodnoy-finansovoy-sisteme-65927690/> (date of access: 13.04.2025)
9. Digital currencies in international settlements: mBridge project [Electronic resource]. – URL: <https://asros.ru/news/opinions/tsifrovye-valuty-v-mezhdunarodnykh-raschetakh-proekt-mbridge/> (date of access: 04.03.2025)

Налогообложение малого бизнеса новых регионов Российской Федерации: проблемы и пути их решения

Павлова Марианна Владимировна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и экономической безопасности, ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила-Туган Барановского»
E-mail: mvpdon@mail.ru

Рябич Оксана Николаевна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и экономической безопасности, ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила-Туган Барановского»
E-mail: oxana.ryabich@yandex.ru

В статье рассматриваются особенности налогообложения малого бизнеса в новых регионах Российской Федерации, возникшие в связи с их интеграцией в экономическое и правовое пространство страны. Анализируются основные проблемы, с которыми сталкиваются предприниматели в переходный период, такие как адаптация к новым налоговым режимам, недостаточная информированность о налоговом законодательстве, а также вопросы, связанные с перерегистрацией и учетом имущества. Предлагаются пути решения выявленных проблем, направленные на упрощение налоговой нагрузки, повышение прозрачности налоговой системы и стимулирование развития малого предпринимательства в новых регионах.

Ключевые слова: налогообложение, малый бизнес, новые регионы, налоговые режимы, налоговое законодательство, стимулирование предпринимательства.

Проблемы налогообложения субъектов малого бизнеса – это комплекс вопросов, с которыми сталкиваются малые предприятия при взаимодействии с налоговой системой. Эти проблемы могут значительно влиять на их финансовое состояние, конкурентоспособность и возможности для развития.

Налоговое законодательство часто отличается сложностью и изменчивостью, что затрудняет его понимание и правильное применение. Для малого бизнеса, особенно на начальных этапах, это может быть серьезным препятствием. Постоянные изменения в налоговом законодательстве требуют регулярного отслеживания новостей и пересмотра учетной политики, что отнимает время и ресурсы у малых предпринимателей. Зачастую одни и те же нормы могут быть интерпретированы налоговыми органами и налогоплательщиками по-разному, что приводит к спорам и судебным разбирательствам.

От выбранной системы налогообложения напрямую зависит финансовое положение малого предприятия, его конкурентоспособность и инвестиционная привлекательность. Рациональное налоговое планирование позволяет снизить себестоимость и направить освободившиеся ресурсы на развитие бизнеса, расширение производства и создание новых рабочих мест.

Однако, даже при применении особых налоговых режимов совокупная налоговая нагрузка может быть существенной для малого бизнеса, особенно в периоды низкой прибыльности. Обязательные взносы на социальное страхование, которые оплачивает предприятие за своих сотрудников, являются существенной частью налоговой нагрузки. Также в зависимости от вида деятельности, региона и выбранной системы налогообложения налоговая нагрузка на различные малые предприятия может значительно отличаться.

Подготовка и передача налоговой отчетности требует определенных знаний, навыков и затраты времени. Малые предприятия в большинстве своем не имеют в штате профессиональных бухгалтеров и вынуждены обращаться в аутсорсинговые компании, что увеличивает их затраты.

Налоговые проверки могут быть стрессовым и отнимающим время процессом для малого бизнеса. Даже при отсутствии нарушений, проверки могут вызвать значительные неудобства для предприятий. Переход на электронный документооборот (ЭДО) значительно упрощает процесс обмена информацией между налогоплательщиками и налоговыми органами, но увеличивает затраты малого бизнеса.

Государственная поддержка малого бизнеса является важным инструментом для стимулирования экономического роста и увеличения налоговых по-

ступлений, а также развития экономики государства. Так, специальные налоговые режимы делают ведение бизнеса более привлекательным для начинающих предпринимателей. При упрощенной системе налогообложения платятся низкие или фиксированные налоги вместо сложной налоговой нагрузки, снижая административные затраты. Патентная система предоставляет возможность платить фиксированную сумму налога за определенные виды деятельности, что облегчает планирование бюджета.

Малый бизнес играет критически важную роль в экономике по многим причинам:

- более гибок и восприимчив к новым идеям, что позволяет ему внедрять инновации и создавать уникальные продукты и услуги. Это, в свою очередь, стимулирует конкуренцию, заставляя крупные компании также совершенствоваться;
- является крупным работодателем, особенно в небольших городах и сельской местности. Малый бизнес создает новые рабочие места, которые не могут предложить крупные корпорации.
- часто лучше понимает потребности местных потребителей и может предложить персонализированные продукты и услуги, которые не доступны в крупных сетях.
- вносит значительный вклад в валовой внутренний продукт страны.
- способствует развитию регионов, поддерживая местную экономику и создавая возможности для предпринимательства (рис. 1).

В целом, малый бизнес является важным элементом здоровой и динамичной экономики. Поддержка малого бизнеса – это инвестиция в будущее страны.

С 1 января 2023 года предприятия, функционирующие в новых регионах РФ, перешли на российскую налоговую систему.



Рис. 1. Причины, определяющие значимость малого бизнеса для региональной экономики

Вновь созданные организации и индивидуальные предприниматели (ИП) подчиняются нормам Налогового кодекса с момента регистрации, тогда как для уже существующих компаний и ИП на общей системе налогообложения (ОСНО) предусмотрены переходные положения.

Переходный период для предприятий на ОСНО позволяет им постепенно адаптироваться к российскому налоговому законодательству. В частности, предусмотрены особенности исчисления и уплаты налога на прибыль и НДС. Для целей налогообложения прибыли могут быть учтены расходы, понесенные до 1 января 2023 года, при условии их экономической обоснованности и документального подтверждения. Особое внимание уделяется определению налоговой базы, чтобы избежать двойного налогообложения доходов, полученных до перехода на российскую систему.

В отношении НДС предприятиям предоставлена возможность зачесть входящий НДС, уплаченный до 1 января 2023 года, при условии, что товары, работы или услуги были использованы в деятельности, облагаемой НДС в соответствии с российским законодательством. Также предусмотрены механизмы для учета переходных остатков товаров и материалов, чтобы корректно определить налоговую базу по НДС в первые налоговые периоды.

Для упрощения адаптации к новой налоговой системе предприятиям рекомендуется провести инвентаризацию активов и обязательств, чтобы четко определить их стоимость и налоговый статус на момент перехода. Важно также пересмотреть учетную политику и привести ее в соответствие с требованиями Налогового кодекса РФ.

Как и в других регионах России, в новых субъектах доступны пять налоговых режимов (рис. 2).



Рис. 2. Системы налогообложения новых регионов

Общая система налогообложения (ОСНО), включающая НДС, налог на прибыль (или НДФЛ для ИП) и налог на имущество, часто оказывается обременительной для малого и среднего бизнеса из-за сложности учета и высокой налоговой нагрузки. Однако, в определенных ситуациях, переход на ОСНО становится необходимым или даже выгодным.

К примеру, если доходы или другие показатели бизнеса превышают установленные лимиты для УСН или других спецрежимов, переход на ОСНО становится обязательным.

Кроме того, если бизнес работает с крупными контрагентами, которые являются плательщиками

ми НДС, работа на ОСНО позволяет участвовать в цепочке возмещения НДС, что может быть выгодным. В некоторых случаях, ОСНО предоставляет возможности для использования льгот по налогу на прибыль, что может снизить общую налоговую нагрузку. Зачастую крупные компании предпочитают работать с поставщиками, которые являются плательщиками НДС, что вынуждает бизнес переходить на ОСНО.

Упрощенная система налогообложения (УСН) является популярным выбором для малого и среднего бизнеса благодаря более простым правилам учета и отчетности, а также освобождению от уплаты НДС, налога на прибыль (НДФЛ для ИП) и налога на имущество (за исключением объектов, налоговая база по которым определяется как их кадастровая стоимость). Высокие лимиты УСН позволяют многим предпринимателям оставаться на этом режиме налогообложения.

Сельскохозяйственные товаропроизводители могут выбрать единый сельскохозяйственный налог (ЕСХН) с низкой налоговой ставкой, однако уплата НДС остается обязательной (хотя можно получить льготу).

Патентная система налогообложения (ПСН) – оптимальный выбор для индивидуальных предпринимателей, оказывающих определенные виды услуг или занимающихся розничной торговлей на небольшой площади. Она освобождает от уплаты НДС, НДФЛ и налога на имущество (за исключением объектов, облагаемых налогом на основании кадастровой стоимости), но имеет ограничения по видам деятельности и доходу, предполагает уплату налога с потенциально возможного, а не фактического дохода.

Налог на профессиональный доход (НПД), предназначенный для физлиц и ИП, часто оказывается самым выгодным спецрежимом, освобождая от страховых взносов, отчетности и применения контрольно-кассовой техники.

Рассмотрим подробнее преимущества и недостатки каждой системы.

ПСН привлекательна своей простотой и предсказуемостью: стоимость патента фиксирована и не зависит от фактической выручки (в пределах установленного лимита). Это позволяет предпринимателю заранее планировать свои налоговые обязательства. Однако, если фактический доход превысит установленный лимит, придется пересчитывать налоги по общей системе, что может оказаться менее выгодным. К тому же, ПСН не подходит для всех видов деятельности и имеет ограничения по площади торгового зала.

ЕСХН, с другой стороны, ориентирован на поддержку сельскохозяйственного сектора. Он позволяет снизить налоговую нагрузку на производителей сельскохозяйственной продукции, что способствует развитию сельского хозяйства и обеспечению продовольственной безопасности. Однако применение ЕСХН требует соответствия определенным критериям, в частности, доля доходов

от сельскохозяйственной деятельности должна составлять не менее 70% от общего дохода.

Помимо ПСН и ЕСХН, существуют и другие системы налогообложения, такие как упрощенная система налогообложения (УСН) и общая система налогообложения (ОСНО). УСН предлагает несколько вариантов, отличающихся налоговой базой и ставкой, что позволяет подобрать оптимальный вариант для различных видов бизнеса. ОСНО, хотя и считается самой сложной системой, дает право на вычет НДС, что может быть выгодно для предприятий, работающих с крупными поставщиками и покупателями [1–4].

Выбор оптимальной системы налогообложения – это стратегически важное решение для любого бизнеса. Необходимо учитывать множество факторов, включая вид деятельности, объем выручки, количество сотрудников, наличие основных средств и потенциальные налоговые льготы. Тщательный анализ и прогноз позволяют не только оптимизировать налоговую нагрузку, но и избежать возможных штрафов и санкций со стороны налоговых органов.

При переходе с одного налогового режима на другой важно соблюдать установленные законом сроки и процедуры. Неправильное оформление перехода может привести к налоговым спорам и дополнительным финансовым издержкам. Поэтому рекомендуется обращаться за консультацией к профессиональным бухгалтерам или налоговым консультантам, которые помогут разобраться во всех нюансах и избежать ошибок.

Государство постоянно совершенствует налоговое законодательство, внося изменения и дополнения, которые могут повлиять на выбор системы налогообложения. Регулярный мониторинг изменений в законодательстве и своевременная адаптация к ним – залог успешного и стабильного развития бизнеса. В конечном итоге, правильный выбор системы налогообложения способствует повышению конкурентоспособности и увеличению прибыли предприятия.

В 2024 году на территории ДНР действуют следующие ставки по специальным налоговым режимам (табл. 1).

В 2025 году работа Управления Федеральной налоговой службы по Донецкой Народной Республике осуществляется в условиях переходного периода в правовое поле Российской Федерации в соответствии с Федеральным конституционным законом от 4 октября 2022 года № 5-ФКЗ «О принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта Донецкой Народной Республики».

В этих условиях налоговая политика ДНР становится ключевым инструментом государственного регулирования, направленным на смягчение негативного воздействия внешних шоков. Особое внимание уделяется поддержке системообразующих предприятий и отраслей, обеспечивающих занятость населения и поступления в бюджет.

Таблица 1. Действующие ставки по специальным налоговым режимам ДНР [1–4]

Режим	Категория плательщика	Ставка
Упрощенная система налогообложения [1]	Объект налогообложения «доходы»	1%
	Объект налогообложения «доходы минус расходы»	5%
Патентная система налогообложения [2]	ИП, осуществляющие предпринимательскую деятельность в производственной, социальной, научной сферах, а также в сфере оказания бытовых услуг (по 85 видам деятельности)	6%
Система налогообложения для сельскохозяйственных товаропроизводителей [3]	Юридические лица и ИП, производящие сельскохозяйственную продукцию, а также оказывающие услуги сельскохозяйственным товаропроизводителям в области растениеводства и животноводства	0%
Налог на профессиональный доход [4]	Работа с физическими лицами	4%
	Работа с юридическими лицами и ИП	6%

Реализация налоговой политики в ДНР осуществляется посредством гибкой системы налогообложения, предусматривающей возможность временного снижения налоговых ставок, предоставления налоговых каникул и других льгот для предприятий, столкнувшихся с экономическими трудностями. При этом, стимулируется развитие малого и среднего бизнеса, как наиболее адаптивного к изменяющимся условиям хозяйствования.

Важным аспектом налоговой политики ДНР является обеспечение стабильных поступлений в бюджет, необходимых для финансирования социальных программ и поддержания функционирования государственных институтов. В этих целях ведется постоянный мониторинг налоговой базы, совершенствуются механизмы налогового администрирования и борьбы с уклонением от уплаты налогов.

Несмотря на существенное влияние отрицательных геополитических и внешнеэкономических факторов на уровень собираемости налогов в 2024 году и поступление платежей в бюджет, цели и задачи, стоящие перед Управлением Федеральной налоговой службы по Донецкой Народной Республике (далее УФНС) в переходный период, в 2024 году выполнены в необходимом объеме.

Следует отметить, что по состоянию на 1 ноября 2024 года на территории Донецкой Народной Республики фактически зарегистрировано 92327 субъектов хозяйствования, из них: юридические лица – 21381 единица; физические лица – 70946

единиц (в том числе индивидуальных предпринимателей – 46742 единицы, самозанятых – 24204 единицы), что составляет 112,6% от планового показателя государственной регистрации (рис. 3).

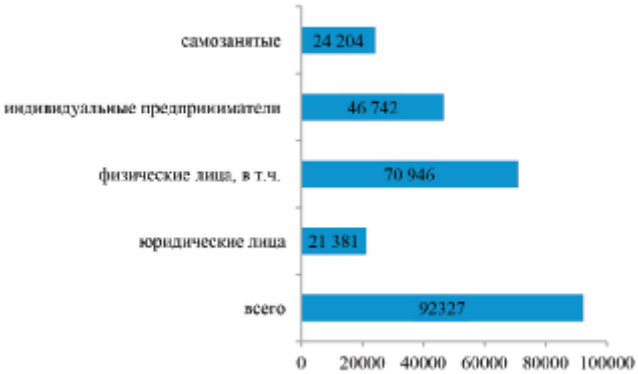


Рис. 3. Субъекты налогообложения Донецкой Народной Республики

Такой рост предпринимательской активности свидетельствует о постепенном восстановлении экономики региона и адаптации бизнеса к новым условиям. Увеличение числа хозяйствующих субъектов способствует созданию новых рабочих мест, расширению ассортимента товаров и услуг, а также увеличению налоговых поступлений в бюджет республики.

Динамика развития различных форм предпринимательства отражает специфику текущей экономической ситуации. Рост числа юридических лиц говорит о заинтересованности более крупных инвесторов в регионе, а увеличение числа индивидуальных предпринимателей и самозанятых свидетельствует о развитии малого и микробизнеса, который является важным фактором стабильности и самозанятости населения.

Стоит отметить, что значительная доля зарегистрированных субъектов хозяйствования приходится на сферу торговли и услуг, что объясняется необходимостью удовлетворения потребностей населения в товарах первой необходимости и бытовых услугах. Однако, наблюдается и постепенное расширение деятельности в других отраслях, таких как производство, сельское хозяйство и строительство.

Правительство Донецкой Народной Республики продолжает реализовывать комплекс мер, направленных на поддержку и стимулирование предпринимательской деятельности, включая упрощение процедур регистрации и лицензирования, предоставление льготных кредитов и грантов, а также развитие инфраструктуры для бизнеса.

В целом, увеличение количества хозяйствующих субъектов является позитивным сигналом, свидетельствующим о постепенном экономическом росте и улучшении делового климата в Донецкой Народной Республике. Однако, для дальнейшего устойчивого развития необходимо продолжать работу по созданию благоприятных условий для бизнеса, привлечению инвестиций и развитию конкурентоспособности региональной экономики.

На 2025–2027 годы приоритетом налоговой политики ДНР является содействие экономическому развитию Республики и увеличение поступлений в бюджет.

Для достижения этих целей планируется:

- улучшение собираемости налогов;
- более эффективное использование государственного и муниципального имущества;
- стимулирование инвестиций в экономику ДНР.

В рамках улучшения собираемости налогов предполагается усиление контроля за соблюдением налогового законодательства, в том числе за счет автоматизации процессов и внедрения современных информационных технологий. Особое внимание будет уделено борьбе с теневой экономикой и уклонением от уплаты налогов. Планируется также оптимизация налогового администрирования и упрощение процедур уплаты налогов для налогоплательщиков.

Более эффективное использование государственного и муниципального имущества рассматривается как важный источник дополнительных доходов бюджета. В этих целях будет проведена инвентаризация и оценка всего государственного и муниципального имущества, а также разработаны механизмы его эффективного управления и использования, включая сдачу в аренду, приватизацию и другие формы распоряжения. Особое внимание будет уделено вовлечению в хозяйственный оборот неиспользуемого имущества.

Стимулирование инвестиций в экономику ДНР является ключевым фактором экономического роста и увеличения налоговых поступлений. Для этого планируется создание благоприятного инвестиционного климата, включая предоставление налоговых льгот и преференций для инвесторов, реализующих приоритетные инвестиционные проекты. Будут также разработаны механизмы государственной поддержки инвестиционной деятельности, включая предоставление государственных гарантий и субсидий [5, с. 282–292].

Реализация указанных мер налоговой политики позволит обеспечить устойчивый рост экономики ДНР, увеличить поступления в бюджет и создать благоприятные условия для развития бизнеса и повышения уровня жизни населения. Планируется регулярный мониторинг и оценка эффективности проводимых мероприятий с целью корректировки налоговой политики в соответствии с изменяющимися экономическими условиями.

Следует отметить, что снижение налоговой нагрузки должно сопровождаться ответственным администрированием и борьбой с уклонением от уплаты налогов. Недостаточно просто снизить ставки, необходимо создать прозрачную систему налогообложения. Прозрачность означает, что налоговое законодательство должно быть понятным, предсказуемым и доступным для всех. Это подразумевает четкое определение объектов налогообложения, ставок, льгот и правил администрирования. Важным элементом прозрачности является эффективная система налогового администриро-

вания. Она должна быть основана на современных технологиях, позволяющих минимизировать возможности для злоупотреблений и коррупции. Необходимо внедрять электронные сервисы, упрощающие процесс подачи налоговых деклараций и уплаты налогов. Также важно обеспечить оперативное и справедливое рассмотрение налоговых споров.

Оптимизация налоговых режимов также играет ключевую роль в привлечении инвестиций и развитии предпринимательства. Упрощенные системы налогообложения, патентная система и другие специальные режимы позволяют малому и среднему бизнесу снизить административную нагрузку и сосредоточиться на развитии своей деятельности. Однако, необходимо постоянно анализировать эффективность этих режимов и вносить корректировки, чтобы они отвечали текущим экономическим условиям и не создавали возможностей для уклонения от уплаты налогов.

Поддержка ключевых отраслей экономики через налоговые льготы и преференции является важным инструментом стимулирования экономического роста. Однако, важно соблюдать баланс между поддержкой отдельных отраслей и обеспечением равных условий для всех участников рынка. Налоговые льготы должны быть четко обоснованы, прозрачны и иметь четкие критерии эффективности. Регулярный анализ эффективности налоговых льгот позволяет оценить их влияние на экономический рост и принять решение о необходимости их корректировки или отмены.

Повышение конкурентоспособности экономики Республики напрямую связано с налоговой политикой. Снижение налоговой нагрузки на бизнес позволяет ему высвободить финансовые ресурсы для инвестиций в новые технологии, модернизацию производственных фондов и обучение персонала. Это, в свою очередь, повышает производительность труда, снижает издержки и позволяет предприятиям конкурировать на мировом рынке. Кроме того, привлекательная налоговая политика способствует привлечению иностранных инвестиций и созданию новых рабочих мест.

Итак, налоговая политика должна быть гибкой и адаптивной, способной оперативно реагировать на изменения в экономике и учитывать интересы всех заинтересованных сторон. Важно поддерживать постоянный диалог между государством, бизнесом и обществом для выработки оптимальных решений в области налогообложения. Только в этом случае можно создать устойчивую и эффективную налоговую систему, способствующую экономическому росту и повышению благосостояния граждан.

Необходимо отметить важность международной налоговой кооперации. В условиях глобализации экономики сотрудничество с другими странами в области налогообложения становится все более актуальным. Обмен информацией, борьба с уклонением от уплаты налогов и согласование налоговых политик позволяют создать более справедливую и эффективную международную налоговую

систему. Это особенно важно для стран, стремящихся привлечь иностранные инвестиции и интегрироваться в мировую экономику.

Помимо стимулирования экономического роста, налоговая система должна обеспечивать социальную справедливость и перераспределение доходов. Прогрессивная шкала налогообложения, налоговые вычеты для социально незащищенных слоев населения и целевые налоговые поступления позволяют снизить неравенство и обеспечить доступ к базовым социальным услугам для всех граждан. Однако, важно избегать чрезмерного перераспределения доходов, которое может негативно сказаться на стимулах к труду и инвестициям.

Так, эффективная налоговая политика является сложным и многогранным инструментом, требующим постоянного внимания и совершенствования. Она должна быть направлена на стимулирование экономического роста, обеспечение социальной справедливости и укрепление конкурентоспособности экономики Республики. Только при комплексном и сбалансированном подходе можно создать налоговую систему, отвечающую современным вызовам и способствующую устойчивому развитию страны [6, с. 153–163].

Для достижения этих целей необходимо сосредоточиться на нескольких ключевых направлениях.

1. Упрощение налоговой системы, а чрезмерная сложность налогового законодательства создает дополнительные издержки для бизнеса, увеличивает вероятность ошибок и затрудняет контроль за уплатой налогов. Упрощение налоговых процедур, сокращение количества налогов и сборов, а также внедрение современных информационных технологий могут значительно повысить эффективность налоговой системы и снизить административную нагрузку на налогоплательщиков.
2. Повышение прозрачности и предсказуемости налоговой политики. Прозрачность налоговой политики предполагает открытый диалог с бизнесом и обществом, обсуждение проектов налоговых законов и учет интересов всех заинтересованных сторон.
3. Усиление контроля за уплатой налогов и борьба с налоговыми уклонениями. Для этого необходимо совершенствовать механизмы налогового контроля, внедрять современные методы анализа рисков и использовать информационные технологии для выявления налоговых нарушений. Важно обеспечить неотвратимость наказания за уклонение от уплаты налогов и создать систему стимулов для добровольного соблюдения налогового законодательства. Эффективная борьба с налоговыми уклонениями позволит увеличить налоговые поступления и обеспечить справедливое распределение налоговой нагрузки между всеми налогоплательщиками.
4. Стимулирование инноваций и инвестиций. Следует отметить, что налоговая система должна создавать благоприятные условия для разви-

тия инновационной деятельности и привлечения инвестиций. Необходимо предоставлять налоговые льготы и стимулы для предприятий, осуществляющих научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, а также для инвесторов, вкладывающих средства в развитие новых технологий и производств. Важно также стимулировать развитие малого и среднего бизнеса, который является важным источником инноваций и новых рабочих мест.

5. Необходимо обеспечить справедливое распределение налоговой нагрузки. Налоговая система должна быть прогрессивной и учитывать доходы и имущественное положение налогоплательщиков. Важно избегать чрезмерной нагрузки на отдельные категории налогоплательщиков и обеспечивать сбалансированное распределение налогового бремени между различными секторами экономики. Справедливая налоговая система способствует социальной стабильности и укрепляет доверие общества к государству.
6. Важно развивать международное сотрудничество в налоговой сфере. Для этого необходимо активно участвовать в международных инициативах по борьбе с уклонением от уплаты налогов и обмену налоговой информацией. Развитие международного сотрудничества позволит повысить эффективность налогового контроля и обеспечить справедливое налогообложение транснациональных компаний. Важно также учитывать международный опыт при совершенствовании национальной налоговой системы.
7. Необходимо проводить регулярную оценку эффективности налоговой системы. Также необходимо анализировать влияние налоговой системы на экономический рост, инвестиционный климат и социальную сферу. Важно выявлять недостатки и проблемы в налоговой системе и разрабатывать меры по их устранению. Регулярная оценка эффективности налоговой системы позволит обеспечить ее соответствие современным экономическим реалиям и потребностям общества.
8. Следует акцентировать внимание на повышении налоговой грамотности населения и бизнеса. Недостаточное понимание налогового законодательства может приводить к непреднамеренным нарушениям и сложностям во взаимодействии с налоговыми органами. Организация образовательных программ, консультаций и информационных кампаний поможет налогоплательщикам лучше понимать свои права и обязанности, а также своевременно и правильно исполнять налоговые обязательства.

Кроме того, необходимо обеспечить согласованность налоговой политики с другими направлениями государственной политики.

Налоговая система должна не только обеспечивать поступление доходов в бюджет, но и сти-

мулировать развитие экономики, поддерживать социальную сферу и способствовать достижению других целей государственной политики. Важно учитывать влияние налоговой политики на инвестиционный климат, развитие инноваций, занятость населения и другие ключевые показатели социально-экономического развития.

Налоговая система может стать мощным инструментом для стимулирования экономического роста в регионах, привлечения инвестиций и создания новых рабочих мест. Предоставление налоговых льгот и стимулов для предприятий, осуществляющих деятельность в приоритетных регионах, может способствовать сокращению региональных диспропорций и выравниванию социально-экономического развития.

Таким образом, малый бизнес является важным элементом здоровой и динамичной экономики. Поддержка малого бизнеса – это инвестиция в будущее страны.

Литература

1. Закон о введении в действие на территории ДНР специального налогового режима «Налог на профессиональный доход» №№ 427-IIHC от 30.11.2022, действующая редакция по состоянию на 01.01.2023 // <https://dnrsovet.gov.ru/427-iins-zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-vvedenii-v-dejstvie-na-territorii-donetskoj-narodnoj-respubliki-spetsialnogo-nalogovogo-rezhima-nalog-na-professionalnyj-dohod/>
2. Постановление Правительства Донецкой Народной Республики от 27 декабря 2024 г. № 147–2 «Об основных направлениях бюджетной и налоговой политики Донецкой Народной Республики на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов»
3. Закон «Об установлении ставки налога, взимаемого в связи с применением упрощенной системы налогообложения на территории ДНР» № 19-PЗ от 09.11.2023 г. // <https://gb-dnr.ru/normativno-pravovye-akty/13944/>
4. Закон об установлении ставки единого сельскохозяйственного налога на территории ДНР № 467-IIHC от 04.08.2023 // <https://dnrsovet.gov.ru/zakonodatel'naya-deyatelnost/prinyatie/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-ob-ustanovlenii-stavki-edinogo-selskohozyajstvennogo-naloga-na-territorii-donetskoj-narodnoj-respublik>

5. Павлова М.В., Рябич О.Н. Формирование эффективной системы управления социальной защиты населения Донецкой Народной Республики // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. № 11. Т. 15. С. 282–292.
6. Павлова М.В. Ключевые меры государственной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства // Сборник научных работ серии «Финансы, учет, аудит». 2023. № 4 (32). С. 153–163.

TAXATION OF SMALL BUSINESSES IN NEW REGIONS OF THE RUSSIAN FEDERATION: PROBLEMS AND SOLUTIONS

Pavlova M.V., Ryabich O.N.

Mikhail Tugan Baranovsky Donetsk National University of Economics and Trade

The article examines the peculiarities of taxation of small businesses in the new regions of the Russian Federation, which have arisen in connection with their integration into the economic and legal space of the country. The article analyzes the main problems faced by entrepreneurs during the transition period, such as adaptation to new tax regimes, lack of awareness of tax legislation, as well as issues related to the re-registration and accounting of property. The author suggests ways to solve the identified problems aimed at simplifying the tax burden, increasing the transparency of the tax system and stimulating the development of small businesses in new regions.

Keywords: Taxation, small business, new regions, tax regimes, tax legislation, stimulating entrepreneurship.

References

1. Law on the introduction of a special tax regime "Tax on professional income" in the territory of the DPR No. No. 427-IIHC dated November 30, 2022, current version as of January 1, 2023 // <https://dnrsovet.gov.ru/427-iins-zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-vvedenii-v-dejstvie-na-territorii-donetskoj-narodnoj-respubliki-spetsialnogo-nalogovogo-rezhima-nalog-na-professionalnyj-dohod/>
2. Resolution of the Government of the Donetsk People's Republic dated December 27, 2024 No. 147–2 "On the main directions of the budget and tax policy of the Donetsk People's Republic for 2025 and for the planning period 2026 and 2027"
3. Law "On establishing the tax rate levied in connection with the application of the simplified taxation system in the territory of the DPR" No. 19-RZ dated 09.11.2023. // <https://gb-dnr.ru/normativno-pravovye-akty/13944/>
4. Law on establishing the rate of a single agricultural tax on the territory of the DPR No. 467-IIHC dated 04.08.2023 // <https://dnrsovet.gov.ru/zakonodatel'naya-deyatelnost/prinyatie/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-ob-ustanovlenii-stavki-edinogo-selskohozyajstvennogo-naloga-na-territorii-donetskoj-narodnoj-respublik>
5. Pavlova M.V., Ryabich O.N. Formation of an effective system of social protection management of the population of the Donetsk People's Republic // Economy and management: problems, solutions. 2024. No. 11. Vol. 15. P. 282–292.
6. Pavlova M.V. Key measures of state support for small and medium-sized businesses // Collection of scientific papers of the series "Finance, accounting, audit". 2023. No. 4 (32). P. 153–163.

Лендинговые протоколы против БигБанков: как DeFi меняет логику кредитования

Лукьянченко Федор Сергеевич,
независимый исследователь
E-mail: feodor.yar@gmail.com

Сакадынская Таисия Павловна,
независимый исследователь
E-mail: sakadynskayataya@gmail.com

Поволоцкий Георгий Дмитриевич
независимый исследователь
E-mail: georgiyrov@gmail.com

Пятковский Александр Андреевич
независимый исследователь
E-mail: pyatkovskyalex@gmail.com

Чермошнцева Анна Сергеевна
независимый исследователь
E-mail: anna5193142@yandex.ru

Последнее десятилетие отметилось стремительным развитием Decentralized Finance (DeFi) – совокупности протоколов, построенных на публичных блокчейнах, управляемых смарт-контрактами. Крупнейшие универсальные банки (БигБанки) адаптируют принципы DeFi к собственным бизнес-моделям, создавая закрытые блокчейны, отвечающие строгим нормативным требованиям. Характерный пример проект JP Morgan Chase на сети Kinexys, где реализован механизм токенизации, а само исполнение сделок переносится в смарт-контракты.

Цель настоящего исследования – выявить, каким образом технологии блокчейн и смарт-контрактов трансформируют процессы кредитования на закрытых блокчейнах БигБанков. Изучение влияния механизмов лендинговых протоколов в DeFi имеет большое значение для развития финансовых технологий. Это позволяет проанализировать интеграции технологий DeFi в существующую финансовую инфраструктуру, где закрытый блокчейн позволяет институциональным игрокам реализовать преимущества децентрализации – скорость, неизменяемость, автоматизацию без потери регуляторной совместимости и контроля.

Ключевые слова: финансовая инфраструктура, технологии DeFi, блокчейн, БигБанки.

Децентрализованные финансы (DeFi) представляют собой инновационный подход к управлению финансовыми потоками, основанный на технологии распределенного реестра (далее TPP). TPP определяется как архитектура хранения и обновления данных, при которой каждая вычислительная единица сети (узел) содержит актуальную, криптографически верифицированную реплику единого журнала транзакций. Консенсусные алгоритмы синхронизируют копии реестра, обеспечивая неизменяемость записей без участия центрального валидатора. Произвольное добавление, модификация или удаление записей исключается, поскольку операции фиксируются в блоках, связанных хеш-сцепкой, а любые расхождения выявляются протоколом верификации.

Блокчейн является распространенной формой реализации TPP. Запуск блокчейн сети Ethereum в 2015 году расширил функциональные пределы блокчейнов, трансформировав их из инфраструктуры передачи и хранения цифровых активов (блокчейн сети биткоин) в среду программируемого исполнения обязательств (механизм смарт-контрактов).

Смарт-контракт – программа, развёрнутая в блокчейне и автоматически исполняющая заданные условия сделки, фиксируя результаты в распределённом реестре.

Благодаря возможности программируемого исполнения контрактных обязательств на блокчейне сети Ethereum возникла функциональная экосистема приложений, способная охватывать практически весь спектр традиционных финансовых операций, таких как:

- кредитование: лендинговые протоколы: Compound, Aave, Ethersave и др.;
- обмен активами: децентрализованные биржи: Uniswap, Sushiswap и др.;
- автоматическая ликвидация позиций – встроенные модули, которые продают обеспечение при достижении риск-порогов.;
- производные финансовые инструменты и токенизация – выпуск обёрнутых активов (wrapped tokens) – WBTC, WTON, WSOL и др., расширяющих базу залога и межсетевую ликвидность.

Банк функционирует как балансодержатель: краткосрочные обязательства перед вкладчиками конвертируются в долгосрочные активы-ссуды. Риск дефолта и трансформации срочности сглаживается регулятивным капиталом (Basel III/Норматив достаточности H1.0), резервами по убыткам и доступом к ликвидности Центрального Банка. Процентная маржа формируется как премия за посредничество и регулятивные издержки.

Лендинговые протоколы в DeFi изменяют эту логику. Роль кредитора и депозитария делегируется смарт-контракту, а функция трансформации срочности фактически устраняется: ликвидность в пуле поставляется безоговорочно, процентная ставка формируется прямой функцией спроса и предложения, а каждая ссуда обеспечена токенизированным залогом с заранее определённым коэффициентом маржинального обеспечения. Кредитный риск трансформируется в риск недооценки залога (collateral risk), дефолт-событие заменяется автоматической ликвидацией (liquidation), запускаемой смарт-контрактом при достижении порогового значения стоимости обеспечения (liquidation threshold). Все операции прозрачны и верифицируемы в реальном времени, что исключает асимметрию информации между участниками.

Следовательно в DeFi нивелируются ключевые источники банковских издержек – операционная инфраструктура, служба комплаенс и капитал, удерживаемый под регулятивные коэффициенты. Вместо традиционной модели «банк – заемщик» формируется схема «пул ликвидности – смарт-контракт – заемщик», где посреднический слой представлен смарт контрактами с программным кодом, а не институтом в лице банка.

DeFi-протоколы функционируют на открытых блокчейнах, таких как Ethereum, Solana, Ton, где отсутствуют ограничения на участие, а все транзакции и смарт-контракты доступны для публичной верификации. Это позволяет реализовать полностью децентрализованную финансовую инфраструктуру, в которой роль посредников заменяется программным кодом. Пользователи напрямую взаимодействуют с пулами ликвидности и алгоритмическими механизмами управления, что устраняет потребность в традиционных операционных и комплаенс-структурах. Финансовые услуги в таком контуре становятся доступными глобально, без необходимости в разрешении или идентификации со стороны централизованных институтов (рис. 1).



Рис. 1. Процесс кредитования на примере лендингового протокола Aave

Источник: [https://aave.com/docs]

Закрытые блокчейны, напротив, разрабатываются для задач традиционных финансовых организаций, где ключевыми аспектами являются идентификация участников, соответствие нормативным требованиям и сохранение конфиденциальности операций. Такие системы предназначены для токенизации активов, репо-сделок, расчётов и кастоди-

альных операций в пределах ограниченного пула доверенных контрагентов.

Закрытый блокчейн позволяет институциональным игрокам реализовать преимущества децентрализации – скорость, неизменяемость, автоматизацию без потери регуляторной совместимости и контроля.

БигБанки активно проводят пилотные проекты по интеграции решений на базе TPP в рамках закрытых блокчейн сетей, таких как Corda и Hyperledger. БигБанки не копируют публичные DeFi, они строят приватные, регулируемые сети в закрытых блокчейнах где токенизированные депозиты и активы функционируют в правовом поле существующей инфраструктуры.

Переход на закрытый блокчейн требует развёртывания сети валидаторов, защищённых каналами межбанковской связи, отказоустойчивых ЦОДов и специализированного ПО мониторинга.

На этапе промышленной эксплуатации добавляются постоянные расходы: аппаратная модернизация, аудиты кибербезопасности, лицензии на HSM-модули, найм DevSecOps-команд с компетенциями в Solidity/Substrate (языки программирования смарт-контрактов, блокчейн сетей), а также страхование операционных рисков. В относительном выражении эти статьи превышают типичные ИТ-бюджеты менее крупных банков, составляющие 4–6% от операционных доходов.

Рассмотрим практическую реализацию на примере БигБанка J.P. Morgan, который построил собственный закрытый блокчейн Onyx на базе Quorum, где валидацию выполняют внутренние подразделения банка и ограниченный круг институциональных партнеров. В сети обращаются два базовых цифровых актива (табл. 1).

Таблица 1 Сравнение функций и технологических принципов модулей Kinexys Digital Payments и Kinexys Digital Assets

Модуль	Функция	Технологический принцип
Kinexys Digital Payments	расчёты в JPM Coin между филиалами и внешними сетями (например, Mastercard MTN, Axis Bank)	Закрытый блокчейн, токенизация депозитов
Kinexys Digital Assets	мгновенные финансирование под репо	atomic DvP, смарт-контракты на Quorum-TTP

*Разработано авторами на основании [https://www.jpmorgan.com/kinexys/index]

Первый – токенизированный депозит – JPM Coin (цифровой аналог остатка на корреспондентском счёте). Второй – токен – залоговые активы: U.S. Treasuries, доли денежных фондов и прочие высоколиквидные бумаги, которые банк кастодиан блокирует и выпускает в виде смарт-облигаций стандарта ERC-1400 (спецификация токенизированных ценных бумаг). Смарт-контракты токенов соответствуют стандартам ERC-1400, которые соответствуют регуляторным требованиям США при обращении ценных бумаг.

Токенизация залога реализована через специальный смарт-контракт токена. Банк-кастодиан блокирует реальный актив на традиционном счете и выпускает эквивалентный токен на блокчейне. Например, при токенизации казначейской облигации США банк-кастодиан (J.P. Morgan) помещает эту облигацию как заложенную и генерирует смарт-облигацию в сети Kinexys, принадлежащую залогодателю. Токен содержит все основные атрибуты инструмента (номинал, процентный доход, идентификатор бумаги) и может перемещаться между участниками сети в закрытом блокчейне, но не может быть выведен во внешнее обращение. Погасить токен может только кастодиан путем возвращения соответствующей облигации в традиционную систему (Depository Trust или FedWire).

Кредитные операции на платформе Kinexys реализованы преимущественно через смарт-контракты репо. Репо (repurchase agreement) – это сделка, в которой одна сторона продает актив (обычно облигацию) с обязательством выкупить его обратно через оговоренный срок по более высокой цене (проценты). Традиционно минимальный срок репо – ночь (overnight), что обусловлено операционными ограничениями расчетных систем (которые не успевают оформить сделку внутри дня). На Kinexys эти ограничения нивелируются: репо-смарт-контракт позволяет заключать сделку с минимальной временной дельтой исполнения.

Например, внутрисуточное репо стало одним из первых кейсов: в пилотной сделке J.P. Morgan и Goldman Sachs в 2021 г. полный цикл продажи и выкупа облигаций был осуществлен примерно за 3 часа.

По состоянию на апрель 2025 года, платформа Kinexys от J.P. Morgan достигла совокупного объема обработанных транзакций, превышающего 1,5 трлн долларов США, при среднем ежедневном объеме транзакций более 2 млрд долларов. Платформа продолжает демонстрировать значительный рост, включая десятикратное увеличение объема платёжных транзакций за последний год.

Токенизация на платформе Kinexys применяется исключительно к финансовым инструментам, которые регулируются в правовой системе США – банковским депозитам, государственным казначейским облигациям и паям инвестиционных фондов. Токенизируемые активы соответствуют установленным регуляторным требованиям, предъявляемым к обращению ценных бумаг. Использование технологии распределённого реестра не трансформирует правовую природу ценных бумаг, а оптимизирует механизм передачи прав собственности.

Такой подход обеспечивает сохранность актива: токены обращаются с большей скоростью, а базовый залог надежно хранится в традиционной инфраструктуре.

Заключение

Экосистема DeFi показывает, как публичные сети и неизменяемый код смарт-контрактов вытесняют

традиционное банковское посредничество: сбор ликвидности, андеррайтинг и расчёты выполняются автоматически, без операционных и капитальных издержек корпоративной инфраструктуры. Крупные универсальные банки применяют альтернативную модель, размещая смарт-контракты в разрешённых реестрах.

Платформа Kinexys (Onyx) от J.P. Morgan демонстрирует, как закрытый блокчейн может повысить эффективность и безопасность кредитных операций в банковском секторе. Архитектура на базе Kinexys обеспечивает среду, где токены (JPM Coin) и активы обращаются под контролем банка и подключенных к системе участников.

Блокчейн-решения остаются капиталоемкими и технически сложными для большинства банковских учреждений. Глобально значимые организации, такие как БигБанки, обладающие высокими ИТ-бюджетами, диверсифицированной выручкой и достаточным регулятивным весом, способны пройти через дорогостоящий цикл исследований, интеграций и пилотов, превращая потенциальную экономию от устранения фрагментации данных в реальную финансовую выгоду. Обычным банкам целесообразно рассматривать альтернативы: консорциальные сети с моделью «блокчейн-как-сервис», партнёрства с финтех-провайдерами или использование внешних отраслевых платформ, где фиксированные издержки распределяются на весь пул участников.

В результате токенизированный залог сочетает в себе надежность традиционного хранения и гибкость блокчейна: передача права требования на актив происходит мгновенно и с точной регистрацией в реестре, устраняя задержки на переоформление прав собственности.

Литература

1. Kitzler S., Luo J., Saggese P. Investigating Similarities Across Decentralized Financial (DeFi) Services. // arXiv:2404.00034v1 [q-fin.ST] – 2024.
2. Bartoletti M., Chiang J., Lluch-Lafuente A. SoK: Lending Pools in Decentralized Finance. // 10.48550/arXiv.2012.13230 [cs.CR] – 2024.
3. Xu J., Vadgama N. From Banks to DeFi: The Evolution of the Lending Market. // 10.48550/arXiv.2104.00970 [cs.CY] – 2024.
4. Muhammad A., Ahmad Ishaq A., Mike M., Ibitomi T., Ishaq N., Isyaku M. Decentralized Finance (DeFi) and Traditional Banking: A Convergence or Collision. /10.22158/eprd.v5n1p1. – 2024.
5. Chitra T., Diamandis T., Sheng N., Sterle L., Yusubov K. Perpetual Demand Lending Pools // 10.48550/arXiv.2502.06028 [cs.GT] – 2024.
6. Costa C.J. DeFi: Concepts and Ecosystem // arXiv preprint arXiv:2412.01357 [cs.CE]. – 2024.
7. Банк России. Децентрализованные финансы. [Электронный ресурс] // URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/141992/report_07112022.pdf (дата обращения: 15.04.2025).

8. Банк России. Токенизация активов реально-го мира. [Электронный ресурс] // URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/170116/analytical_report_22112024.pdf (дата обращения: 15.04.2025).
9. Акулинкин С. С., Криворучко С.В., Ризванова И.А. Пашковская И.В., Луняков О.В. Цифровые финансовые активы и технология блокчейн: учебник / под общ. ред. О.В. Лунякова. – М.: Кно-Рус, 2025. – 304 с. – ISBN 978-5-406-14055-0.
10. Securities Act of 1933 от 27 мая 1933 г. – 15 U.S.C. § 77a et seq. – Washington: U.S. Government Printing Office. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/COMPS-1884/pdf/COMPS-1884.pdf> (дата обращения: 16.04.2025).
11. Securities Exchange Act of 1934 от 6 июня 1934 г. – 15 U.S.C. § 78a et seq. – Washington: U.S. Government Printing Office. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/COMPS-1885/pdf/COMPS-1885.pdf> (дата обращения: 16.04.2025).
12. Uniform Commercial Code (UCC). Article 8: Investment Securities; Article 12: Controllable Electronic Records. – Uniform Law Commission. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.law.cornell.edu/ucc/8> (дата обращения: 16.04.2025).

LENDING PROTOCOLS VS. BIGBANKS: HOW DEFI CHANGES THE LOGIC OF LENDING

Lukyanchenko F.S., Sakadynskaya T.P., Povolotsky G.D., Pyatkovsky A.A., Chermoshentseva A.S.

The last decade has seen the rapid development of Decentralized Finance (DeFi) – a set of protocols built on public blockchains managed by smart contracts. The largest universal banks (BigBanks) are adapting DeFi principles to their own business models by creating closed blockchains that meet strict regulatory requirements. A typical example is the JP Morgan Chase project on the Kinexys network, where the tokenization mechanism is implemented, and the execution of transactions is transferred to smart contracts. The purpose of this study is to identify how blockchain and smart contract technologies are transforming lending processes on the closed blockchains of BigBanks. Studying the impact of lending pro-

tol mechanisms in DeFi is of great importance for the development of financial technologies. This allows us to analyze the integration of DeFi technologies into the existing financial infrastructure, where a closed blockchain allows institutional players to realize the benefits of decentralization – speed, immutability, automation without losing regulatory compatibility and control.

Keywords: financial infrastructure, DeFi technologies, blockchain, BigBanks.

References

1. Kitzler S., Luo J., Saggese P. Investigating Similarities Across Decentralized Financial (DeFi) Services. // arXiv:2404.00034v1 [q-fin.ST] – 2024.
2. Bartoletti M., Chiang J., Lluch-Lafuente A. SoK: Lending Pools in Decentralized Finance. // 10.48550/arXiv.2012.13230 [cs.CR] – 2024.
3. Xu J., Vadgama N. From Banks to DeFi: The Evolution of the Lending Market. // 10.48550/arXiv.2104.00970 [cs.CY] – 2024.
4. Muhammad A., Ahmad Ishaq A., Mike M., Ibitomi T., Ishaq N., Isyaku M. Decentralized Finance (DeFi) and Traditional Banking: A Convergence or Collision. /10.22158/eprd.v5n1p1. – 2024.
5. Chitra T., Diamandis T., Sheng N., Sterle L., Yusubov K. Perpetual Demand Lending Pools // 10.48550/arXiv.2502.06028 [cs.GT] – 2024.
6. Costa C.J. DeFi: Concepts and Ecosystem // arXiv preprint arXiv:2412.01357 [cs.CE]. – 2024.
7. Bank of Russia. Decentralized Finance. [Electronic resource] // URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/141992/report_07112022.pdf (accessed: 15.04.2025).
8. Bank of Russia. Tokenization of Real-World Assets. [Electronic resource] // URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/170116/analytical_report_22112024.pdf (date accessed: 15.04.2025).
9. Akulinkin S.S., Krivoruchko S.V., Rizvanova I.A. Pashkovskaya I.V., Lunyakov O.V. Digital financial assets and blockchain technology: textbook / edited by O.V. Lunyakov. – M.: Kno-Rus, 2025. – 304 p. – ISBN 978-5-406-14055-0.
10. Securities Act of 1933 of May 27, 1933–15 U.S.C. § 77a et seq. – Washington: U.S. Government Printing Office. – [Electronic resource]. – URL: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/COMPS-1884/pdf/COMPS-1884.pdf> (date accessed: 16.04.2025).
11. Securities Exchange Act of 1934 of June 6, 1934. – 15 U.S.C. § 78a et seq. – Washington: U.S. Government Printing Office. – [Electronic resource]. – URL: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/COMPS-1885/pdf/COMPS-1885.pdf> (date accessed: 16.04.2025).
12. Uniform Commercial Code (UCC). Article 8: Investment Securities; Article 12: Controllable Electronic Records. – Uniform Law Commission. – [Electronic resource]. – URL: <https://www.law.cornell.edu/ucc/8> (accessed: 16.04.2025).

Понятие, причины и последствия девиации трудового поведения: опыт теоретического исследования

Фальковская Ксения Игоревна,

к. соц.н., доцент, заместитель заведующего кафедрой стратегического управления ТЭК Российского государственного университета нефти и газа (национальный исследовательский университет) имени И.М. Губкина
E-mail: kseniafalk@mail.ru

В статье представлено теоретическое исследование сущности, причин и последствий девиации трудового поведения. Представлены подходы и ключевые исследования в области девиации трудового поведения. Акцент сделан на девиацию трудового поведения молодёжи. Описаны ее основные формы: трудовая лень и пренебрежение обязанностями, неформальная занятость (теневая экономика), конфликты с работодателем, миграция между работами («job-hopping»), преступления в сфере труда. В статье представлена характеристика трудового поведения NEET (Not in Education, Employment, or Training).

Ключевые слова: девиация, девиантология, трудовое поведение, девиация трудового поведения молодёжи, трудового поведения NEET.

Введение

Исследования в области девиации трудового поведения занимают важное место в социологии труда, психологии и экономике. Это многогранная проблема, изучаемая с различных точек зрения: от анализа причин и механизмов возникновения до разработки методов профилактики и коррекции.

Область социологии, изучающая отклоняющееся поведение и механизмы его регулирования обществом (известная как «Социология девиантности и социального контроля» или девиантология), начала активно формироваться лишь во второй половине XX века [2]. Это направление получило развитие после Второй мировой войны, когда появились значимые исследования таких авторов как: Р. Эйкерс [8], Н. Бен-Йехуда [9], Д. Даунз и Ф.Д. Флауэр [10], Э. Гуд [12], Е.М. Лемерт [14] и многие другие.

Формирование данной научной области как международного направления началось с создания в 1974 году специализированного исследовательского комитета при Международной социологической ассоциации. Через пять лет, в 1979 году, стартовало издание профессионального журнала «Deviant Behavior», посвященного этой проблематике. Кульминацией развития девиантологии стала публикация в 2001 году четырехтомной энциклопедии под редакцией Чарльза Брайанта, охватывающей исторические, концептуальные и теоретические аспекты криминологии и отклоняющегося поведения.

В СССР изучение данной тематики началось позже. Только в 1971 году появились первые работы отечественных ученых: Я.И. Гилинского [1, 2, 3, 6] и А.Г. Здравомыслова [4]. Из-за идеологических ограничений того времени использовались термины «отклоняющееся поведение» или «социальные отклонения» вместо заимствованного понятия «девиация».

Подходы к исследованию девиации трудового поведения, причины и виды трудовой девиации

Теоретические подходы к изучению девиации трудового поведения следующие: социологический, психологический и экономический. Рассмотрим каждый из них подробно.

Социологический подход. Социологи рассматривают девиацию как отклонение от общепринятых норм и правил общества. В рамках этого подхода выделяются следующие аспекты:

- коллективная ответственность – девиация может быть результатом влияния социальной среды (например, культуры, семьи или коллектива);
- структурные причины – высокий уровень безработицы, неравенство доходов, несправедливые условия труда могут способствовать девиантному поведению;
- теория маргинализма – люди, находящиеся на периферии общества (например, молодёжь с низкими доходами), чаще демонстрируют девиантное поведение.

Психологический подход. Психологи фокусируются на личностных факторах, влияющих на девиацию:

- мотивационные проблемы – недостаток внутренней мотивации или несоответствие между ожиданиями человека и реальными условиями работы;
- эмоциональные барьеры – стресс, тревожность, депрессия могут привести к снижению производительности и конфликтам;
- когнитивные искажения – ложные представления о труде (например, «это временная работа» или «правила не для меня») способствуют девиантному поведению.

Экономический подход. Экономисты анализируют девиацию через призму рыночных отношений:

- неэффективность рынка труда – низкая заработная плата, отсутствие карьерных перспектив и высокая текучесть кадров создают почву для девиации;
- теневая экономика – молодые люди могут выбирать работу в теневом секторе из-за более высоких доходов или отсутствия альтернатив.

Ключевые исследования в области девиации трудового поведения следующие:

- исследование Фонда развития гражданского общества (ФОРГО) – анализируется взаимосвязь между уровнем зарплаты и девиантным поведением молодёжи, было установлено, что низкие доходы значительно увеличивают риск ухода в теневую экономику;
- работы Института социологии и Института психологии РАН – исследуются психологические причины девиации среди молодых специалистов, особое внимание уделяется стрессу и эмоциональному выгоранию;
- исследования OECD (Организации экономического сотрудничества и развития) – изучаются факторы, влияющие на девиацию в разных странах, отмечается, что высокий уровень защиты прав работников снижает вероятность недобросовестного поведения;
- проект Еврофонда (Eurofound) исследует условия труда молодёжи в Европе, выявлено, что гибкие формы занятости (например, фриланс) часто связаны с повышенным риском девиации.

Среди классических теорий важно подчеркнуть:

- теорию контроля (Т. Хирши), в которой утверждается, что девиация возникает, когда

человек слабо связан с социумом (например, с работой, семьёй или друзьями) [13];

- теорию диссонанса (Л. Фестингер), в которой предполагается, что люди стремятся избежать противоречий между своими действиями и убеждениями, если работа не соответствует их ценностям, это может привести к девиантному поведению [11].

Девиация трудового поведения – это отклонение действий или установок работника от нормативных, ожидаемых или установленных стандартов трудовой деятельности. Данные отклонения могут проявляться в различных формах как явно негативных (например, халатность, прогулы), так и не всегда очевидно вредоносных (например, чрезмерное усердие, приводящее к выгоранию).

Девиация может быть как индивидуальной, когда она проявляется только у одного работника, так и коллективной, если отклонения становятся массовым явлением в группе сотрудников.

Причины девиации можно разделить на несколько категорий:

1) личностные факторы:

- низкая мотивация – отсутствие интереса к работе, несоответствие между личными ценностями и требованиями должности;
- эмоциональное выгорание – проявляется как результат длительного стресса или перегрузки;
- проблемы адаптации – неспособность молодых специалистов или новых сотрудников быстро войти в рабочую среду;
- индивидуальные особенности – например, склонность к риску, импульсивность или недостаток самоконтроля.

2) организационные факторы:

- неэффективное управление – неясные задачи, плохая коммуникация, недостаточный контроль или чрезмерный менеджмент;
- неблагоприятный климат – конфликты в коллективе, отсутствие поддержки со стороны руководства;
- неоправданные ожидания – разрыв между обещаниями работодателя и реальными условиями работы;
- несовершенство системы оплаты труда – отсутствие справедливой системы вознаграждений за результаты.

3) социальные и внешние факторы:

- культурные различия – влияние культурных норм и ценностей на отношение к труду;
- экономическая нестабильность – страх потери работы или финансовые проблемы могут вызывать стрессовое поведение;
- технологические изменения – сложности с освоением новых технологий или автоматизация процессов могут привести к дискомфорту и отклонениям.

Отрицательная девиация характеризуется действиями, которые снижают эффективность труда: халатность и безответственность; прогулы и опоздания; конфликты с коллегами или руководством;

выполнение работы ниже требуемого уровня качества.

Положительная девиация, хотя и отклоняется от стандартов, может быть полезна для организации: чрезмерное усердие (переработка), что может привести к высоким результатам, но также и к профессиональному выгоранию; инициативность и готовность экспериментировать, даже если это противоречит существующим правилам; поиск нестандартных решений проблем и т.д.

К отрицательным последствиям девиации трудового поведения для организации мы относим следующие: снижение производительности; ухудшение корпоративной культуры; финансовые потери из-за ошибок или простоев; повышение текучести кадров.

Среди положительных последствий девиации трудового поведения для организации: инновации и развитие благодаря инициативе сотрудников; повышение эффективности через внедрение новых методов работы.

Отрицательные последствия девиации трудового поведения для сотрудника: дисциплинарные взыскания; потеря доверия со стороны руководства и коллег; возможное увольнение.

Положительные последствия девиации трудового поведения для сотрудника: рост профессиональных компетенций через самостоятельные решения; укрепление самооценки при успешном достижении целей.

Методы коррекции девиации трудового поведения – это профилактика, состоящая в создании благоприятного организационного климата; в ясном формулировании задач и ожиданий; в введении гибких систем мотивации и стимулов; в обучении и развитии «мягких навыков» (soft skills).

Также к числу методов коррекции девиации трудового поведения следует отнести индивидуальную работу с сотрудниками (коучинг, консультирование); внедрение программ управления стрессом и предупреждения выгорания; пересмотр должностных обязанностей и условий труда; применение дифференцированного подхода к управлению человеческими ресурсами.

Девиация трудового поведения является сложным феноменом, который может иметь как негативные, так и позитивные последствия для организации и сотрудников. Понимание причин и механизмов ее возникновения позволяет разработать эффективные стратегии предупреждения и коррекции отклонений. Особое внимание следует уделять созданию здоровой рабочей среды, развитию мотивации и поддержке инициативы сотрудников, чтобы минимизировать негативные формы девиации и стимулировать конструктивные изменения.

В контексте изучаемого нами вопроса интерес представляет понятие, причины, виды и последствия скрытой безработицы. Рассмотрим их в общем плане, а затем применительно к категории «молодежь».

Скрытая безработица – это форма экономической неактивности, при которой люди формально

считаются занятыми, но их труд используется неэффективно или не соответствует их квалификации. В отличие от явной безработицы (когда человек официально не работает и ищет работу), скрытая безработица часто остается незамеченной в статистических данных, так как такие работники остаются в трудовых отношениях.

Примерами скрытой безработицы могут быть следующие: работник занят неполный рабочий день, хотя готов работать полный; человек с высшим образованием выполняет работу, не требующую специальных знаний (например, инженер работает курьером); сотрудник не включен в трудовую деятельность из-за недостатка задач или ресурсов.

Причинами скрытой безработицы могут быть:

1. Экономические факторы – низкий спрос на рабочую силу, когда предприятия могут удерживать сотрудников на минимальных должностях, чтобы сохранить кадровый потенциал в условиях экономического спада; автоматизация производства при внедрении технологий, которые снижают потребность в ручном труде, оставляя часть сотрудников без достаточной загрузки; структурные изменения в экономике, при этом переход от традиционных отраслей к высокотехнологичным приводит к тому, что многие работники теряют актуальность своих навыков.
2. Организационные факторы – неэффективное управление, при котором неправильное распределение обязанностей или слабая организация процессов может привести к простоем сотрудников; персональная перегрузка, когда одни сотрудники перегружены работой, а другие находятся в состоянии простаивания.
3. Социальные и демографические факторы – недостаток профессиональной переподготовки, в этом случае люди не могут адаптироваться к новым требованиям рынка труда; региональные диспропорции, когда в некоторых регионах наблюдается переизбыток рабочей силы при ограниченном количестве вакансий.

Последствиями скрытой безработицы для работников могут быть потеря профессиональных навыков, так как длительное отсутствие полноценной работы приводит к деградации компетенций; финансовые трудности, выраженные в недостаточном уровне зарплаты или частичной занятости, что создает проблемы с оплатой жизненных потребностей; психологическое напряжение – чувство неудовлетворенности, тревоги и снижение самооценки.

Последствиями скрытой безработицы для организаций являются: упущенная выгода – неэффективное использование квалифицированных работников снижает производительность; высокая текучесть – сотрудники, чувствуя себя недооцененными, могут покинуть компанию; ухудшение корпоративной культуры – низкая мотивация и стресс среди работников могут распространяться на весь коллектив.

Последствия скрытой безработицы для общества состоят в экономическом ущербе, то есть в снижении общего уровня производительности и доходов населения; в социальной напряженности, то есть в увеличении неравенства между теми, кто эффективно работает, и теми, кто испытывает скрытую безработицу; в потере человеческого капитала – образовательные и профессиональные инвестиции в человеческие ресурсы становятся менее эффективными.

Методы борьбы со скрытой безработицей на уровне государства:

- профессиональная переподготовка – создание программ для повышения квалификации работников;
- развитие новых отраслей – инвестиции в высокотехнологичные сектора экономики, создающие качественные рабочие места;
- поддержка малого бизнеса – стимулирование создания новых рабочих мест через налоговые льготы и гранты.

Методы борьбы со скрытой безработицей на уровне организации:

- оптимизация рабочих процессов – ликвидация избыточных должностей и более эффективное распределение задач;
- гибкие формы занятости – предоставление сотрудникам возможности работать удаленно или по гибкому графику;
- мотивационные программы – введение систем бонусов и других стимулов для повышения заинтересованности работников.

Методы борьбы со скрытой безработицей на уровне работника:

- саморазвитие – постоянное обучение и освоение новых навыков, соответствующих требованиям рынка труда;
- поиск дополнительных возможностей – использование фриланса или подработок для компенсации недостаточной занятости.

Скрытая безработица является серьезной проблемой, которая влияет на экономическую эффективность, социальное благополучие и психологическое состояние работников. Ее масштабы часто недооцениваются из-за отсутствия четкой статистики. Для решения этой проблемы необходим комплексный подход, включающий действия государства, организаций и самих работников. Особое внимание следует уделять развитию системы профессионального образования, модернизации производства и созданию условий для эффективного использования человеческого потенциала.

Девияция трудового поведения молодёжи

Девияция трудового поведения молодёжи – это отклонение от общепринятых норм и стандартов трудовой деятельности, установленных законодательством, социальными правилами или ожиданиями общества. Такое поведение может выражаться в различных формах – от незначительных нарушений до серьезных противоправных действий.

Основные формы девииции трудового поведения молодёжи:

1. Трудовая лень и пренебрежение обязанностями – отказ выполнять свои профессиональные обязанности или игнорирование требований работодателя. Это проявляется в виде халатного отношения к работе, систематических опозданий, прогулов или несоблюдения дедлайнов.
2. Неформальная занятость (теневая экономика) – работа без официального трудоустройства, что является нарушением трудового законодательства. Молодые люди соглашаются на такие условия из-за недостатка альтернатив или желания избежать бюрократии.
3. Конфликты с работодателем – нарушение трудовой дисциплины, конфликты с коллегами или руководством, которые могут перерасти в более серьезные проблемы. Это может быть связано с низкой мотивацией, стрессом или недостаточным уровнем удовлетворённости работой.
4. Миграция между работами («job-hopping») – частая смена рабочих мест без достаточных причин, что может восприниматься как нестабильность и ненадёжность. Это явление часто встречается среди молодых специалистов, которые ищут лучшие условия труда или стремятся к быстрому карьерному росту.

Также к формам девииции трудового поведения молодёжи можно отнести преступления в сфере труда и саботаж (уклонение) от работы.

Причины девииции молодежи могут быть вызваны:

- личностными факторами: низкая самооценка, неумение справляться со стрессом или адаптироваться к новым условиям; отсутствие ценностей, связанных с трудом, или недостаток мотивации к саморазвитию;
- общественными и культурными факторами, а именно: влияние массмедиа, которое может пропагандировать потребительское отношение к жизни и работе;
- социальным неравенством, когда молодёжь видит ограниченные возможности для успеха через честный труд;
- экономическими факторами – низкие зарплаты, высокая стоимость жизни, отсутствие перспектив карьерного роста; сложная ситуация на рынке труда, где молодые люди вынуждены соглашаться на любые условия работы;
- организационными факторами – плохие условия труда, низкий уровень управления, авторитарный стиль руководства; отсутствие системы поощрений и стимулов для работников;
- психологическими факторами – стресс, эмоциональное выгорание, депрессия или другие психологические проблемы, конфликты с коллегами или руководством, в результате которых возникает негативная рабочая атмосфера.

Последствия девиации трудового поведения молодёжи можно рассмотреть в трех плоскостях: для нее самой; для работодателя; для общества.

Опишем каждую из них подробнее. Последствия девиации трудового поведения для молодежи состоят в ухудшении репутации, потери рабочих мест, затруднении поиска новых возможностей. Последствия для работодателя состоят в снижении производительности труда; увеличении текучести кадров; потере финансовых и временных ресурсов на обучение и адаптацию новых сотрудников. Последствия девиации трудового поведения молодежи для общества состоят в снижении качества товаров и услуг, предоставляемых организациями; увеличении социальной напряженности и недоверии между различными группами населения.

Меры по преодолению девиации трудового поведения молодежи, на наш взгляд, могут быть следующими:

- воспитание трудовых ценностей посредством образовательных программ в школах и вузах, направленных на формирование ответственного отношения к труду, пропаганда примеров успешных молодых людей, которые достигли результатов через труд и профессионализм;
- улучшение условий труда – создание комфортных рабочих мест, установление справедливой системы оплаты труда, введение программ поддержки молодых работников (менторство, тренинги);
- развитие социальных институтов – создание служб психологической помощи для молодых работников, организация профориентационной работы для студентов и выпускников;
- правовое просвещение – информирование молодежи о её правах и обязанностях в рамках трудового законодательства, проведение кампаний по борьбе с дискриминацией и коррупцией на рабочих местах.

Скрытая безработица молодежи – это явление, при котором молодые люди (в возрасте от 15 до 34 лет) формально не считаются безработными по стандартным критериям, но фактически находятся в ситуации недостаточной или некачественной занятости. Это может выражаться в нескольких формах.

Основные формы скрытой безработицы молодежи:

- «недостаточная занятость» – молодые люди работают неполный рабочий день, хотя хотели бы работать полный. Например, студенты или выпускники могут брать временные или частичные подработки, не связанные с их профессиональной подготовкой;
- работа не по специальности – выпускники учебных заведений вынуждены заниматься работой, которая не соответствует их образованию и квалификации. Например, инженер работает официантом, а учитель учится на курсах программирования, чтобы найти более перспективную работу;

- неформальная занятость – молодые люди работают «в тени», без официального трудового договора, социальных гарантий и защиты своих прав, что распространено в сфере услуг, торговли, фриланса и других областях;
- длительное участие в образовательных программах – молодые люди продолжают обучение (магистратура, аспирантура, дополнительные курсы), чтобы избежать прямого столкновения с рынком труда, что может быть стратегией отсрочки поиска работы, но не всегда приводит к лучшим возможностям в будущем;
- внутрисемейная занятость – некоторые молодые люди помогают семье в бизнесе или в подсобном хозяйстве, но эта работа не считается официальной или оплачиваемой.

При этом причинами скрытой безработицы молодежи, как правило, выступают следующие:

- структурный дисбаланс на рынке труда – разрыв между спросом и предложением (работодатели ищут специалистов с конкретными навыками, которых не хватает среди выпускников);
- низкая конкурентоспособность выпускников – у молодых людей может не быть достаточного опыта или практических навыков, которые требуются на современном рынке труда;
- экономическая нестабильность – в условиях экономических кризисов компании чаще предпочитают опытных сотрудников или автоматизируют процессы, минимизируя потребность в новых кадрах;
- отсутствие мотивации работодателей брать молодежь – работодатели могут опасаться высоких затрат на обучение и адаптацию молодых сотрудников;
- социальные и культурные факторы – в некоторых культурах молодые люди предпочитают оставаться в образовании или зависеть от семьи, пока не найдут идеальную работу.

Меры по снижению скрытой безработицы молодежи состоят в обучении и профессиональной ориентации посредством совершенствования системы образования таким образом, чтобы она соответствовала потребностям рынка труда, а также через программы практики, стажировки и дуального обучения для повышения практического опыта студентов. Также мерами по снижению скрытой безработицы молодежи могут быть: поддержка молодых предпринимателей; предоставление государственных грантов, кредитов и консультационных услуг тем, кто хочет открыть свой бизнес; программы развития навыков (курсы переподготовки и повышения квалификации для молодых людей, испытывающих трудности с поиском работы).

Скрытая безработица молодежи является серьезной проблемой, которая влияет как на жизнь отдельных людей, так и на развитие общества в целом. Её решение требует комплексного подхода, включающего изменения в системе образования, политике занятости и рыночных механизмах. Толь-

ко так можно обеспечить молодым людям достойную и перспективную занятость.

Еще одной формой девиации трудового поведения среди молодежи становится теневая занятость молодежи. Это форма экономической деятельности, при которой молодые люди работают без официального оформления трудовых отношений. Данное явление широко распространено в различных странах и имеет свои особенности, причины, последствия и пути решения.

Теневая занятость (или неформальная занятость) – это работа, которая осуществляется вне правового поля, то есть без заключения трудового договора, уплаты налогов и обязательных социальных взносов. Работодатель и работник избегают формальной регистрации своих отношений, что делает такую работу «невидимой» для государства. Основной характеристикой теневой занятости молодежи является отсутствие официального трудового договора. Молодые люди работают на условиях «устной договорённости» с работодателем. При этом, как правило, нет социальных гарантий, отсутствуют пенсионные отчисления, медицинское страхование, оплачиваемый отпуск и другие социальные льготы. Теневая занятость сопряжена с неустойчивостью рабочих мест. Трудовые отношения могут быть прерваны в любой момент без объяснения причин или выплаты компенсаций.

Как правило, для неформального сектора характерна низкая зарплата, то есть ниже среднерыночной или прожиточного минимума.

Причинами теневой занятости молодежи могут быть:

- экономические факторы – высокая стоимость налоговых и страховых платежей для работодателей, сложная бюрократическая процедура легализации бизнеса и найма сотрудников, недостаток квалифицированных рабочих мест (многие молодые люди вынуждены соглашаться на любую работу, даже если она неофициальная, чтобы обеспечить себя), молодой возраст и недостаток опыта (начинающие специалисты часто соглашаются на неблагоприятные условия работы, чтобы получить опыт);
- слабое знание своих прав – молодые люди могут не осознавать важность официального трудоустройства или боятся конфликтовать с работодателями;
- высокий уровень конкуренции на рынке труда – в условиях перенасыщения рынка труда молодежь вынуждена соглашаться на любые предложения, даже если речь идет о работе в «серой» зоне.

Формы теневой занятости молодежи следующие:

- работа без трудового договора, например, в сфере услуг (рестораны, кафе, магазины), строительстве, бытовых услугах;
- фриланс и удалённая работа – многие молодые люди работают удалённо, но не оформляют свой статус как самозанятые или ИП;

- подработка и временная работа – студенты и выпускники часто берутся за подработки, которые не регистрируются официально;
- самозанятость без регистрации – продажи через интернет-площадки, частные услуги (например, репетиторство, ремонт) без декларирования доходов;
- внутрисемейный бизнес – молодые люди помогают родителям в семейном бизнесе, но не получают официального статуса сотрудника.

Последствия теневой занятости молодежи: отсутствие социальных гарантий (пенсии, медицинского страхования); риск финансовой нестабильности и зависимости от работодателя; сложности с доказательством стажа при поиске официальной работы; утрата профессиональных прав в случае конфликта с работодателем.

Последствия теневой занятости молодежи для общества: потери бюджета из-за неуплаты налогов и страховых взносов; снижение уровня защиты прав работников; рост социального неравенства между официально и неофициально занятыми гражданами.

Последствия теневой занятости молодежи для экономики: снижение производительности труда из-за отсутствия мотивации работников; уменьшение инвестиций в человеческий капитал (обучение, развитие).

Теневая занятость молодежи – это серьёзная проблема, которая требует внимания со стороны государства, работодателей и самих молодых людей. Её решение должно быть направлено на создание благоприятных условий для официальной занятости, защиту прав работников и повышение осведомлённости населения о важности легального трудоустройства. Только так можно обеспечить стабильное развитие экономики и социальной сферы.

Трудовое поведение NEET

Дадим характеристику трудового поведения NEET (Not in Education, Employment, or Training). NEET – это категория молодых людей в возрасте обычно от 15 до 29 лет, которые не учатся, не работают и не проходят профессиональную подготовку. Это явление стало предметом особого внимания со стороны исследователей, правительств и международных организаций из-за его социальных, экономических и психологических последствий. Характеристики трудового поведения NEET можно описать посредством нескольких ключевых аспектов.

Причины NEET-статуса:

- личностные факторы – низкая мотивация (отсутствие интереса к учебе или работе, вызванное внутренними установками, депрессией или тревожностью);
- психологические проблемы (некоторые NEET сталкиваются с эмоциональными трудностями, такими как социофобия, низкая самооценка или стресс);

- отсутствие четких целей – молодые люди могут испытывать неопределенность относительно своего будущего, что приводит к пассивности;
- образовательные факторы – незавершенное образование (многие NEET покидают систему образования без необходимых квалификаций для трудоустройства);
- неэффективная профессиональная ориентация (школьники и студенты часто выбирают направления обучения, не соответствующие потребностям рынка труда);
- экономические факторы – высокая конкуренция на рынке труда (сложности с поиском работы, особенно для молодых специалистов с ограниченным опытом);
- низкие зарплаты (некоторые NEET предпочитают оставаться без работы, если предлагаемая оплата труда ниже их ожиданий);
- социальные факторы – семейные обстоятельства (финансовая поддержка семьи может позволить молодым людям не работать или учиться);
- культурные нормы (в некоторых культурах существует меньше давления на молодежь начать карьеру сразу после окончания школы).

Решение проблемы трудовой демотивации молодежи требует комплексного подхода, основанного на понимании всех ее проявлений и обеспечивающего молодым людям реальные возможности для профессионального становления и личностного роста. Трудовая демотивация, являясь одним из ключевых факторов, обуславливающих феномен NEET, формирует у молодых людей чувство «профессионального отчаяния» по отношению к рынку труда. Такая категория молодежи, с точки зрения статистических данных, характеризуется тем, что, обладая потенциальной трудоспособностью, она не проявляет активности в поиске работы, что может быть связано с недостаточным пониманием механизмов поиска работы, отсутствием вакансий, соответствующих ее навыкам, отрицательным опытом предыдущих поисков, субъективным ощущением собственной незрелости для трудоустройства или убежденностью в отсутствии доступных рабочих мест в районе проживания.

Заключение

Завершая изучение девиации трудового поведения молодежи, отметим, что профессиональное развитие представляет собой мощный инструмент для ее преодоления. Оно помогает формировать ответственное отношение к труду, повышать квалификацию, снижать уровень стресса и обеспечивать социальную интеграцию. Для реализации этих целей необходимо создавать условия для постоянного обучения, поддерживать молодых работников и внедрять программы, направленные на их профессиональное и личностное развитие. Только так можно добиться гармоничного сочетания интересов молодежи, работодателей и общества в целом.

Литература

1. Актуальные проблемы социологии девиантного поведения и социального контроля / ред. Я.И. Гилинский. – М.: ИС РАН, 1992.
2. Гилинский Я.И. Девиантология: социология преступности, наркотизма, проституции, самоубийств и других «отклонений»; Ассоц. Юридический центр. – 2-е изд., испр. и доп. – Санкт-Петербург: Изд-во Р. Асланова: Юридический центр Пресс, 2007. – 525 с.
3. Гилинский Я., Гурвич И., Русакова М. и др. Девиантность подростков: Теория, методология, эмпирическая реальность. – СПб: Медицинская пресса, 2001.
4. Здравомыслов А.Г. Методологические проблемы изучения девиантного поведения // Материалы социологического симпозиума. – Ереван, 1971.
5. Оленев Р. Введение в экономическую девиантологию. – СПб: Морская газета, 2007.
6. Творчество как позитивная девиантность / ред. Я. Гилинский, Н. Исаев. – СПб: Алеф-Пресс, 2015.
7. Фальковская К.И. Поколение «ни-ни»: аспекты практического определения // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13. – № 7–1. – С. 19–26.
8. Эйкерс Р.Л. Социальное обучение и социальная структура: общая теория преступности и девиантного поведения. – Бостон, Массачусетс: Изд-во Северо-Восточного университета, 1998.
9. Ben-Yehuda N. The Politics and Morality of Deviance: Moral Panics, Drug Abuse, Deviant Science, and Reversed Stigmatization // Contemporary Sociology. 1991; 20; 5: 761–762. – URL: <https://www.sci-hub.ru/10.2307/2072248> (дата обращения: 26.01.2024).
10. Downes D., Flower F.D. Educating for Uncertainty. London: Fabian Society, 1965.
11. Festinger L.A. Theory of Cognitive Dissonance a Theory of Cognitive Dissonance / Stanford University Press, 1957.
12. Goode E. Deviant Behavior (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson. 2004.
13. Hirschi T. Social Control Theory. SAGE, 2010.
14. Lemert E.M. Human Deviance, Social Problems and Social Control. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1967.

THE CONCEPT, CAUSES AND CONSEQUENCES OF LABOR BEHAVIOR DEVIATION: AN EXPERIENCE OF THEORETICAL RESEARCH

Falkovskaya K.I.

Gubkin Russian State University of Oil and Gas (National Research University)

The article presents a theoretical study of labor behavior deviation. Approaches and key studies in the field of deviation in work behavior are presented. The emphasis is on deviation in work behavior of young people. Its main forms are described: labor laziness and neglect of duties, informal employment (shadow economy), conflicts with the employer, migration between jobs ("job-hopping"), labor crimes, sabotage and evasion of work. The characteristics of the

work behavior of NEET (Not in Education, Employment, or Training) are presented.

Keywords: deviation, deviantology, labor behavior, deviation of youth labor behavior, labor behavior of NEET.

References

1. Actual problems of sociology of deviant behavior and social control / ed. Ya.I. Gilinsky. – M.: IS RAS, 1992.
2. Gilinsky Ya.I. Deviantology: sociology of crime, drug addiction, prostitution, suicide and other «deviations»; Assoc. Legal Center. – 2nd ed., corrected and enlarged. – St. Petersburg: Publishing house of R. Aslanov: Legal Center Press, 2007. – 525 p.
3. Gilinsky Ya., Gurvich I., Rusakova M. et al. Deviance of adolescents: Theory, methodology, empirical reality. – St. Petersburg: Medical Press, 2001.
4. Zdravomyslov A.G. Methodological problems of studying deviant behavior // Materials of the sociological symposium. – Yerevan, 1971.
5. Olenyev R. Introduction to economic deviantology. – SPb: Morskaya Gazeta, 2007.
6. Creativity as a positive deviance / ed. Ya. Gilinsky, N. Isaev. – SPb: Alef-Press, 2015.
7. Falkovskaya K.I. Generation «neither-nor»: aspects of practical definition // Economy: yesterday, today, tomorrow. – 2023. – Vol. 13. – No. 7–1. – P. 19–26.
8. Akers R.L. Social learning and social structure: a general theory of crime and deviant behavior. – Boston, MA: Northeastern University Press, 1998.
9. Ben-Yehuda N. The Politics and Morality of Deviance: Moral Panics, Drug Abuse, Deviant Science, and Reversed Stigmatization // Contemporary Sociology. 1991; 20; 5: 761–762. – URL: <https://www.sci-hub.ru/10.2307/2072248> (дата обращения: 26.01.2024).
10. Downes D., Flower F.D. Educating for Uncertainty. London: Fabian Society, 1965.
11. Festinger L.A. Theory of Cognitive Dissonance a Theory of Cognitive Dissonance / Stanford University Press, 1957.
12. Goode E. Deviant Behavior (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson. 2004.
13. Hirschi T. Social Control Theory. SAGE, 2010.
14. Lemert E.M. Human Deviance, Social Problems and Social Control. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1967.

Тенденции и проблемы демографической динамики Чукотского автономного округа

Цыдыпова Юмжана Намсарамовна,

аспирант Санкт-Петербургского государственного университета

E-mail: tsydyпова.yumzhana@mail.ru

Статья посвящена комплексному анализу демографической ситуации в Чукотском автономном округе за период 2014–2024 годов. Основное внимание уделено исследованию численности населения, уровня рождаемости, смертности и миграционных процессов. В работе представлен сравнительный анализ демографических процессов в округе в разные годы, выявлены особенности демографических процессов, происходящих на Крайнем Северо-Востоке России. На основании данных Федеральной службы государственной статистики (Росстата) выявлены ключевые демографические тенденции региона: снижение рождаемости, нестабильная миграционная динамика, сокращение численности сельского населения на фоне продолжающегося процесса урбанизации. Высокие темпы внутренней миграции – характерная особенность северных территорий. Во времена экономического подъема наблюдается миграционный прирост, в кризисные годы – интенсивная убыль населения. Несмотря на ряд положительных изменений, в регионе сохраняются демографические риски, требующие комплексных мер государственной политики, учитывающей уникальные природно-климатические и социально-экономические условия региона, направленных на повышение качества жизни, развитие инфраструктуры и стимулирование миграционного прироста. Результаты исследования могут быть использованы для разработки программ социально-экономического развития Арктической зоны Российской Федерации.

Ключевые слова: Чукотский автономный округ, демография, естественный прирост, убыль населения, миграционные процессы, особенности, население.

Введение

Демографические процессы оказывают существенное влияние на устойчивое социально-экономическое развитие территорий, особенно в условиях Арктической зоны Российской Федерации, к которой относится Чукотский автономный округ. Характерные для региона суровые климатические условия, удаленность от центров хозяйственной активности, недостаточная инфраструктурная обеспеченность обостряют существующие демографические проблемы.

В последние годы Чукотский автономный округ сталкивается с рядом вызовов: сокращением численности населения, снижением уровня рождаемости, нестабильными миграционными потоками. Эти факторы тормозят развитие региона, осложняют реализацию инвестиционных проектов и снижают качество жизни населения.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью глубокого анализа текущей демографической ситуации, выявления её основных тенденций и факторов. Настоящая работа направлена на комплексное исследование демографических процессов в Чукотском автономном округе.

Целью настоящего исследования является комплексная оценка демографических процессов в Чукотском автономном округе за период 2014–2024 годов и формулирование предложений по совершенствованию демографической политики с учетом специфики региона.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляют системный, сравнительный и статистический подходы к анализу демографических процессов. В работе использованы официальные данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат) за период 2014–2024 годов, а также материалы Управления Федеральной службы государственной статистики по Хабаровскому краю, Магаданской области, Еврейской автономной области и Чукотскому автономному округу.

Результаты

Демографический потенциал является одной из ключевых характеристик социально-экономического развития территории. Важность эффективного управления демографическими процессами акцентируется на федеральном уровне в ряде концептуальных программных документов [1]. Транс-

формации в демографическом пространстве оказывают влияние на все основные сферы социально-экономического развития региона [2, с. 15]. Например, ухудшение демографических показателей приводит к негативным изменениям на рынке труда, снижению предложения рабочей силы, что, в свою очередь, вызывает дефицит квалифицированных кадров и тормозит экономический рост [6].

Чукотский автономный округ входит в число арктических регионов Дальнего Востока, где возможности для широкого заселения ограничены природно-климатическими условиями. В результате постоянное население здесь невелико, а значительная часть территории остается неосвоенной. Тем не менее регион обладает высоким потенциалом для хозяйственного развития благодаря обширным запасам минеральных ресурсов и выгодному положению на побережье двух океанов – Северного Ледовитого и Тихого. Кроме того, через акваторию Чукотки проходит Северный морской путь, развитие которого открывает дополнительные перспективы экономического освоения округа [8, с. 46].

По данным Управления Федеральной службы государственной статистики по Хабаровскому краю, Магаданской области, Еврейской автономной области и Чукотскому автономному округу численность постоянного населения округа на 1 января 2025 года составила 47 778 человек. Согласно данным ВПН 2020, на территории округа проживают представители более чем 90 национальностей, а также иностранные граждане, преимущественно выходцы из стран СНГ. Из общего числа населения Чукотки, составляющего 47,5 тысячи человек, большинство 25,5 тысячи – составляют русские. Вторую по численности группу населения представляют коренные народы округа. [5, с. 123].

Информацию о демографической обстановке можно получить из данных сплошных и выборочных обследований численности населения, проводимых Федеральной службой государственной статистики [7, с. 122].

Среднегодовая численность постоянного населения Чукотского автономного округа в 2024 году составила 47 904 человека. По сравнению с 2014 годом (49 839 человек) произошло сокращение на 3,9%. Дальневосточный федеральный округ является наименее заселённым регионом России, где средняя плотность населения составляет всего 1,1 человека на км². [9, с. 23]. Плотность населения в Чукотском автономном округе составляет 0,07 человек на км².

В округе продолжается процесс урбанизации – неуклонно растет переток сельских жителей в города. По состоянию на 2024 год городское население составило 69,5% (33 302 человека) от общего количества жителей, что на 2,6 процентных пункта больше, чем в 2014 году (33 363 человека) (Таблица 1).

Основными причинами оттока населения из сел в города являются нехватка рабочих мест, низкий уровень заработной платы, изолированность, бо-

лее низкий уровень жизни сельского населения по сравнению с городским. Поток внутрирегиональных мигрантов ориентирован на опорные пункты (г. Анадырь, Билибино, Певек) и зоны опережающего развития, где есть возможности трудоустройства и образования.

Таблица 1. Численность постоянного населения в среднем за год, чел.

Год	Все население	в том числе	
		городское	сельское
2014	49 839	33 363	16 476
2015	49 450	33 385	16 065
2016	48 903	33 281	15 622
2017	48 314	33 032	15 282
2018	48 046	32 894	15 152
2019	48 324	33 210	15 114
2020	48 066	32 982	15 084
2021	47 745	32 722	15 023
2022	47 873	33 003	14 870
2023	47 935	33 183	14 752
2024	47 904	33 302	14 602

Источник: Росстат

Ожидаемая продолжительность жизни населения округа ниже среднего значения по Дальневосточному федеральному округу и по стране. В 2023 году продолжительность жизни в Чукотском автономном округе составила 66,56 лет (ДФО – 69,81 лет, РФ – 73,41 года). Низкий уровень ожидаемой продолжительности жизни на Чукотке обусловлен высоким уровнем смертности трудоспособного населения. Вместе с тем, относительно значения 2014 года (62,09 года) увеличение составило 4,47 лет (Таблица 2).

Таблица 2. Ожидаемая продолжительность жизни

Год	Ожидаемая продолжительность жизни		
	Чукотский автономный округ	Дальневосточный федеральный округ	Российская Федерация
2014	62,09	68,07	70,92
2015	63,91	68,48	71,38
2016	64,04	69,05	71,87
2017	65,49	69,99	72,7
2018	63,02	70,08	72,91
2019	67,26	70,08	73,34
2020	65	69,03	71,58
2021	64	67,95	70,15
2022	66,2	69,54	72,73
2023	66,56	69,81	73,41

Источник: Росстат

Снижение продолжительности жизни в регионах Дальневосточного федерального округа связано с более тяжёлыми условиями проживания, недостаточным развитием инфраструктуры, особенно в сельских районах. [3, с. 18].

В 2023 году общий коэффициент рождаемости составил 10,5 промилле, что выше среднего уровня по Дальневосточному федеральному округу (1,2 промилле). При этом в округе, как и в целом по стране, наблюдается тенденция к снижению этого показателя: относительно 2014 года оно составило 3,3 промилле (Таблица 3).

Таблица 3. Общий коэффициент рождаемости

Год	Общий коэффициент рождаемости		
	Чукотский автономный округ	Дальневосточный федеральный округ	Российская Федерация
2014	13,8	14,8	13,4
2015	13,9	14,6	13,2
2016	13,9	14	12,8
2017	13,4	12,7	11,4
2018	13	12,1	10,9
2019	10,9	11,3	10
2020	11,4	11,2	9,7
2021	10,5	10,7	9,5
2022	10,6	10,1	8,9
2023	10,9	9,7	8,6
2024	10,5	9,3	х

Источник: Росстат

Коэффициент смертности в 2023 году составил 10,1 промилле, что ниже средних значений по стране и Дальневосточному федеральному округу (12,1 и 12,7, соответственно). (Таблица 4).

Таблица 4. Коэффициент смертности

Год	Коэффициент смертности		
	Чукотский автономный округ	Дальневосточный федеральный округ	Российская Федерация
2014	11,06	12,5	13,1
2015	9,69	12,6	13
2016	10,18	12,4	12,8
2017	9,67	12	12,4
2018	11,38	12,2	12,4
2019	9,39	12,4	12,2
2020	10,86	14,1	14,5
2021	11,31	15,8	16,6
2022	10,2	13,3	12,9
2023	10,1	12,7	12,1

Источник: Росстат

В отличие от среднероссийских показателей, естественный прирост населения в Чукотском автономном округе на протяжении последних лет остается положительным, хотя имеет место снижение темпов естественного прироста. По состоянию на конец 2023 года соответствующий показатель составляет 0,8 промилле, что существенно ниже уровня 2014 года (2,7 промилле) (Таблица 5).

Таблица 5. Коэффициент естественного прироста населения (на 1000 человек населения)

Год	Коэффициент естественного прироста населения		
	Чукотский автономный округ	Дальневосточный федеральный округ	Российская Федерация
2014	2,7	2,3	0,3
2015	4,2	2	0,2
2016	3,7	1,6	0
2017	3,7	0,7	-1
2018	1,6	-0,1	-1,5
2019	1,5	-1,1	-2,2
2020	0,5	-2,9	-4,8
2021	-0,8	-5,1	-7,1
2022	0,4	-3,2	-4
2023	0,8	-3	х

Источник: Росстат

В 2023 году в округе после миграционного оттока наблюдался миграционный прирост (коэффициент миграционного прироста в 2023 году составил – 31,3) (Таблица 6).

Масштаб миграции определяется преимущественно темпами реализации инвестиционных проектов и освоения новых месторождений, а также активной политикой по привлечению и удержанию кадров в медицинских и образовательных учреждениях.

Таблица 6. Коэффициент миграционного прироста на 10 000 человек населения

Год	Коэффициент миграционного прироста населения		
	Чукотский автономный округ	Дальневосточный федеральный округ	Российская Федерация
2014	-71,8	-54,9	26,9
2015	-154,5	-54,6	27,6
2016	-146,6	-46,3	27,1
2017	-170,6	-48,4	23,9
2018	5,6	-53,9	18,1
2019	78,6	-25,8	29,5
2020	-206	-42,1	13,4
2021	75,6	-3,9	38,6
2022	-17,5	-47,3	4,2
2023	31,3	-18	13,9

Источник: Росстат

Постоянный характер имеет отток населения из округа в другие регионы России. Основной причиной сложившейся ситуации является низкое качество жизни на Чукотке. На уровень качества жизни влияет не только материальное благополучие, но и условия проживания, которые на Чукотке отличаются особенно высокой степенью дискомфорта даже по меркам Крайнего Севера. [4, с. 210].

Заключение

Проведенный анализ демографической ситуации в Чукотском автономном округе за период 2014–2024 годов выявил наличие устойчивых негативных тенденций, несмотря на отдельные положительные изменения. Основными проблемами региона остаются сокращение численности населения, снижение рождаемости и нестабильная миграционная динамика. Низкий показатель ожидаемой продолжительности жизни, самый низкий среди субъектов страны, также требует пристального внимания.

Вместе с тем, положительным моментом является сохранение положительного естественного прироста населения на фоне общероссийской депопуляции, а также определённый рост ожидаемой продолжительности жизни за последние годы. Однако данные достижения пока не изменяют в целом неблагоприятной демографической ситуации в регионе.

Особенности экстремальных природно-климатических условий, удалённость, слабое развитие социальной и транспортной инфраструктуры существенно осложняют привлечение и закрепление населения в Чукотском автономном округе. Эти факторы требуют разработки и реализации комплексных мер демографической политики, направленных на улучшение качества жизни, развитие здравоохранения, повышение качества и доступности медицинской помощи, поддержку молодых семей, а также меры, направленные на снижение уровня социального неблагополучия, стимулирование миграционного прироста и социально-экономическое развитие территории.

Таким образом, стабилизация и улучшение демографической ситуации в регионе возможны только при комплексном подходе, учитывающем специфику региона и направленном на повышение рождаемости и укрепление кадрового потенциала за счет создания благоприятных условий для жизни и работы населения.

Литература

1. Указ Президента РФ от 09.10.2007 № 1351 (ред. от 01.07.2014) «Об утверждении Концепции демографической политики Российской Федерации на период до 2025 года» // СПС «Консультант. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 05.12.2024).
2. Абрамян Г.А. Влияние демографических процессов на региональную экономику // Вопро-

сы региональной экономики. 2021. № 2 (47). С. 11–18.

3. Демографическая характеристика Дальневосточного федерального округа. 2023 – с. 48. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://vostokgosplan.ru/wp-content/uploads/demograficheskaja-harakteristika-dfo.pdf>
4. Коломиец О.П. Особенности современных миграционных процессов на Крайнем Северо-Востоке России (Чукотский вариант) // Власть и управление на Востоке России. 2020. № 4 (93). С. 207–214.
5. Коломиец О.П. Результаты всероссийской переписи населения 2020 г. на Чукотке // Вестник Северо-Восточного научного центра ДВО РАН. 2024. № 3. С. 120–127.
6. Молокоедов В.В. Оценка демографической ситуации региона // Политика, экономика и инновации. 2024. № 5(58). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://pei-journal.ru/index.php/PEI/issue/view/59/showToc>.
7. Севрюкова С.В. Статистический анализ демографического состояния российского населения // В сборнике: Отечественная официальная статистика: прошлое, настоящее, будущее. Сборник материалов Международной научной конференции. 2023. С. 120–125.
8. Социально-экономический профиль Чукотского автономного округа – 2020 / Под ред. Е.Б. Веприковой, Р.В. Гулидова. Хабаровск: ФАНУ «Востокгосплан», 2021. 48 с.
9. Социально-экономический профиль Дальнего Востока. 2024. – с. 36. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://vostokgosplan.ru/wp-content/uploads/1-profil_dfo.pdf
10. Служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rossstat.gov.ru/> (дата обращения: 25.03.2025).

TRENDS AND CHALLENGES OF DEMOGRAPHIC DYNAMICS IN THE CHUKOTKA AUTONOMOUS REGION

Tsydyanova Yu.N.

Postgraduate Student at Saint Petersburg State University

The article is devoted to a comprehensive analysis of the demographic situation in the Chukotka Autonomous Region over the period from 2014 to 2024. Special attention is given to the study of population size, birth and death rates, and migration processes. The paper presents a comparative analysis of demographic processes in the region over different years and identifies the specific features of demographic changes occurring in the Far Northeast of Russia. Based on the data of the Federal State Statistics Service (Rosstat), key demographic trends of the region have been identified: a decline in birth rates, unstable migration dynamics, and a decrease in the rural population against the background of ongoing urbanization. High rates of internal migration are a characteristic feature of northern territories: during periods of economic growth, a migration influx is observed, while in times of crisis there is an intensive population outflow. Despite some positive changes, demographic risks persist in the region, requiring comprehensive state policy measures. The need for integrated actions within the framework of state demographic policy is emphasized, taking into account the unique natural, climatic, and socio-economic conditions of the region, aimed at improving the quality of life, developing infrastructure, and stimulating migration growth. The results of the study can be used to develop programs for the socio-economic development of the Arctic zone of the Russian Federation.

Keywords: Chukotka autonomous region, demography, natural increase, population decline, migration processes, peculiarities, population.

References

1. Decree of the President of the Russian Federation No. 1351 dated 09.10.2007 (as amended on 01.07.2014) "On the Approval of the Concept of Demographic Policy of the Russian Federation for the Period up to 2025" // SPS "Consultant". [Electronic resource]. Access mode://<http://www.consultant.ru> (access date: 05.12.2024).
2. Abramyan G.A. The Influence of Demographic Processes on the Regional Economy // *Issues of Regional Economy*. 2021. No. 2 (47). P. 11–18.
3. Demographic Characteristics of the Far Eastern Federal District. 2023. – 48 p. [Electronic resource]. Access mode://<https://vostokgosplan.ru/wp-content/uploads/demograficheskaja-harakteristika-dfo.pdf>.
4. Kolomiets O.P. Features of Modern Migration Processes in the Northern Far-East of Russia (Chukotka Variant) // *Power and Administration in the East of Russia*. 2020. No. 4 (93). P. 207–214.
5. Kolomiets O.P. Results of the All-Russian Population Census 2020 in Chukotka // *Bulletin of the North-Eastern Scientific Center of the Far Eastern Branch of the Russian Academy of Sciences*. 2024. No. 3. P. 120–127.
6. Molokoyedov V.V. Assessment of the Demographic Situation in the Region // *Politics, Economics and Innovations*. 2024. No. 5 (58). [Electronic resource]. Access mode://<https://pei-journal.ru/index.php/PEI/issue/view/59/showToc>.
7. Sevryukova S.V. Statistical Analysis of the Demographic State of the Russian Population // In: *National Official Statistics: Past, Present, Future. Proceedings of the International Scientific Conference*. Moscow, 2023. Pp. 120–125.
8. Socio-Economic Profile of the Chukotka Autonomous Region – 2020 / Edited by E.B. Veprikova, R.V. Gulidov. – Khabarovsk: FANO "Vostokgosplan", 2021. – 48 p.
9. Socio-Economic Profile of the Far East. 2024. – 36 p. [Electronic resource]. Access mode://https://vostokgosplan.ru/wp-content/uploads/1-profil_dfo.pdf.
10. Federal State Statistics Service. [Electronic resource]. Available at: <https://rosstat.gov.ru/> (access date: 25.03.2025).

Финансовая поддержка инвестиционных проектов и инфраструктурные механизмы как драйверы социально-экономического развития субъектов РФ

Швецова Ирина Николаевна,

кандидат экономических наук, доцент, директор Института экономики и управления, ФГБОУ ВО «СГУ им. Питирима Сорокина»

E-mail: irshv@mail.ru

В современных условиях развития российской экономики особую актуальность приобретает вопрос эффективного использования инвестиционных ресурсов на региональном уровне. Финансовая поддержка инвестиционных проектов становится ключевым инструментом стимулирования экономического роста и социального развития субъектов Российской Федерации. Влияние инвестиционных проектов на социально-экономическое развитие регионов характеризуется комплексным воздействием, включающим создание новых рабочих мест, росте налоговых поступлений, развитии инфраструктуры, повышении инвестиционной привлекательности и стимулировании инноваций. Тенденции развития финансовой поддержки инвестиционных проектов заключаются в росте государственной поддержки в виде увеличения объема федеральных программ, развития региональных механизмов поддержки и создания новых инструментов стимулирования. Основными драйверами роста остаются крупные регионы с высоким инвестиционным потенциалом, при этом наблюдается активное развитие механизмов поддержки в регионах с особыми экономическими условиями. Реализация инфраструктурных механизмов развития регионов является одним из приоритетных направлений государственной политики. При этом, в качестве проблем при реализации финансовой поддержки инвестиционных проектов в регионах, выделяется наличие административных барьеров, недостаточное финансирование в ряде регионов, нехватка квалифицированных кадров, а также сложность в согласовании проектов. Финансовые механизмы оказывают существенное влияние на социально-экономическое развитие субъектов РФ. Наиболее успешные регионы демонстрируют комплексный подход к использованию различных финансовых инструментов и эффективное управление ресурсами.

Ключевые слова: инвестиции; региональная экономика; инфраструктура; развитие регионов; финансирование.

Введение

В современных условиях развития российской экономики особую актуальность приобретает вопрос эффективного использования инвестиционных ресурсов на региональном уровне [1, с. 6810]. Финансовая поддержка инвестиционных проектов становится ключевым инструментом стимулирования экономического роста и социального развития субъектов Российской Федерации [2, с. 137].

Механизм финансовой поддержки характеризуется широким разнообразием и включает бюджетное финансирование, субсидии из федерального бюджета, региональные программы поддержки, а также гранты на реализацию инвестиционных проектов. К институциональным механизмам реализации финансовой поддержки относятся региональные инвестиционные агентства, особые экономические зоны и индустриальные парки. Финансовыми инструментами инвестиционной поддержки являются налоговые льготы, гарантийная поддержка и субсидирование процентных ставок [3, с. 11].

Целью данной работы является анализ финансовой поддержки инвестиционных проектов и инфраструктурных механизмов как драйверов социально-экономического развития субъектов РФ.

Методы

Работа основана на статистической информации о состоянии финансовой поддержки инвестиционных проектов в регионах России [4]. При проведении исследования использовались общенаучный метод анализа и синтеза, а также статистические методы обработки информации. Для представления результатов исследования использовались графические и табличные методы.

Результаты

Анализ динамики финансовой поддержки инвестиционных проектов позволяет оценить эффективность государственной политики в сфере регионального развития и выявить тенденции в распределении инвестиционных ресурсов между субъектами РФ [5, с. 15]. Объем и динамика финансовых показателей инвестиционных проектов приведены в таблице 1.

Влияние инвестиционных проектов на социально-экономическое развитие регионов характеризуется комплексным воздействием, включающим создание новых рабочих мест, росте налоговых поступлений,

развитии инфраструктуры, повышении инвестиционной привлекательности и стимулировании инноваций.

Таблица 1. Объем и динамика финансовых показателей инвестиционных проектов

Год	2020	2021	2022	2023
Объем финансирования, млрд рублей	450	520	610	720
Динамика финансирования, %	-	+15,6	+17,3	+18,0
ВРП, трлн рублей	95	102	110	120
Динамика ВРП, %	-	+7,4	+7,8	+9,1
Инвестиционная активность, трлн рублей	22	25	28	32
Динамика инвестиционной активности, %	-	+13,6	+12,0	+14,3
Бюджетная обеспеченность, тыс рублей на душу населения	105	112	120	130
Динамика бюджетной обеспеченности, %	-	+6,7	+7,1	+8,3

(выполнено автором)

Анализ эффективности инновационных проектов [6] показал, что в основу положен ряд параметров, обеспечивающих долгосрочные конкурентные преимущества для проектов в регионах России.

Оценка эффективности реализации инновационного проекта может иметь как положительные, так и отрицательные итоги, поэтому анализ затрат и выгод даёт возможности для учёта инновационного развития территории. Уровень инновационной активности проектов, с учётом распределения по субъектам страны приведён в таблице 2.

Таблица 2. Уровень инновационной активности организаций (%), по субъектам РФ [6]

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Центральный федеральный округ	16,2	10,8	12,5	12,6	11,0	12,0
Северо-Западный федеральный округ	15,9	10,1	10,8	11,0	10,6	10,9
Южный федеральный округ	9,5	7,5	8,0	11,9	10,8	11,3
Северо-Кавказский федеральный округ	4,4	1,7	3,5	4,6	4,0	3,6
Приволжский федеральный округ	13,3	11,6	15,5	16,7	15,9	16,7
Уральский федеральный округ	14,9	9,3	10,2	11,1	9,9	9,8
Сибирский федеральный округ	9,9	7,5	9,8	9,3	9,2	9,4
Дальневосточный федеральный округ	8,9	6,0	6,9	7,7	7,4	6,4
В среднем по Российской Федерации	12,8	9,1	10,8	11,9	11,0	11,3

Как видно из таблицы 2, динамика уровней инновационной активности различных регионов неоднородна, при этом лидирующие позиции и уровень активности выше среднего по стране сохраняют Приволжский, Центральный и Южный федеральный округ.

Оценка эффективности инновационных проектов, как привлекательных для инвестиций, опирается на наличие и динамику процессов цифровой трансформации, результатом которой является обеспечение достижения целевых показателей цифровой зрелости основных секторов экономики, промышленных предприятий, включая управление, развитие сферы услуг в электронной форме, а также внедрение IT-решений в практику бизнеса [7, с. 453].

Цифровая трансформация инвестиционных проектов отрасли расширяет возможности аналитики и управления проектом, в том числе в части оценки эффективности. Сами по себе цифровые технологии являются инструментом достижения результатов модернизации экономики. Однако имеющиеся и длящиеся тенденции в отраслях российской экономики указывают на то, что инновационные проекты с развитым сегментом цифровой экономики являются более эффективными и привлекательными для инвестиций. Структура финансовой поддержки инвестиционных проектов в 2023 году приведена на рисунке 1.

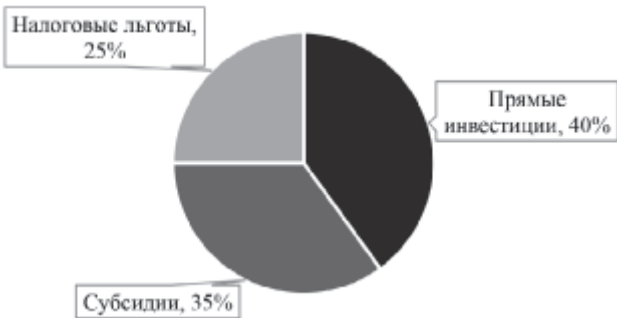


Рис. 1. Структура финансовой поддержки инвестиционных проектов в 2023 году [8]

Так, региональное распределение по объёму финансовой поддержки инвестиционных проектов характеризуется устойчивым лидерством Москвы и Московской области, а также Санкт-Петербурга. Далее следует Тюменская область, Краснодарский край и Республика Татарстан [9, с. 53]. Динамика финансирования инвестиционных проектов по федеральным округам в 2023 году приведена на рисунке 2.

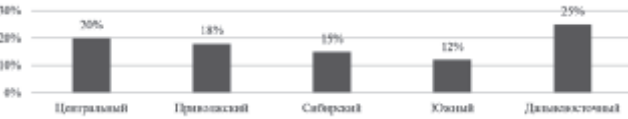


Рис. 2. Динамика финансирования инвестиционных проектов по федеральным округам в 2023 году [8]

Тенденции развития финансовой поддержки инвестиционных проектов заключаются в росте государственной поддержки в виде увеличения объёма федеральных программ, развития региональных

механизмов поддержки и создания новых инструментов стимулирования. Структурные изменения заключаются в увеличении доли частных инвестиций, развитии механизмов государственно частного партнёрства (ГЧП), а также внедрения цифровых платформ поддержки.

При этом, следует отметить, что данное развитие происходит в том числе под влиянием макроэкономических условий, характеризующиеся секционным давлением, реализации политики импортозамещения и существенной динамики инфляционных процессов. При этом, упрощение административных процедур, развитие системы гарантий, модернизация механизмов отбора инвестиционных проектов относятся к регуляторным изменениям в области оказания финансовой поддержки. В 2025-м году планируется рост до 850 млрд рублей объёма финансовой поддержки инвестиционных проектов, при этом планируется расширение спектра поддерживаемых проектов и развитие новых форм финансирования. Региональная специфика финансирования заключается в использовании практики учёта особенности субъектов РФ, развитии целевых программ поддержки, а также адаптации механизмов под региональные потребности и особенности [8].

Анализ динамики финансовой поддержки инвестиционных проектов показывает устойчивый рост объёмов финансирования и развитие новых форм поддержки. Наблюдается тенденция к увеличению региональной дифференциации в распределении инвестиционных ресурсов [10, с. 45].

Основными драйверами роста остаются крупные регионы с высоким инвестиционным потенциалом, при этом наблюдается активное развитие механизмов поддержки в регионах с особыми экономическими условиями. Для повышения эффективности системы поддержки необходимо дальнейшее совершенствование механизмов распределения ресурсов, развитие цифровых инструментов управления и усиление координации между федеральными и региональными органами власти. Особое внимание следует уделить развитию механизмов ГЧП и созданию благоприятных условий для привлечения частных инвестиций в региональные проекты развития.

Реализация инфраструктурных механизмов развития регионов является одним из приоритетных направлений государственной политики. К основным направлениям развития относится транспортная инфраструктура, в том числе общественный транспорт, социальная инфраструктура, производственная инфраструктура и связь. Так, за 2023 г. отремонтировано более 16 тыс км дорог, при этом внедрена система «умных» дорог в 15 регионах. В 60 городах внедрены системы безналичной оплаты общественного транспорта, создано 150 новых маршрутов и закуплено более 8 тыс новых автобусов. Произведена модернизация 1200 детских садов и создано 150 образовательных центров. Модернизировано более 450 больниц, введено в эксплуатацию 120 новых поликлиник и создано 150

центров амбулаторной помощи. Введено 5,2 ГВт новых мощностей и создано 15 новых энергоцентров. Обеспечен 4G интернет в 95% населённых пунктов, внедрена технология связи 5G в 15 крупных городах [11, с. 334].

Механизмы реализации данных направлений социально-экономического развития регионов заключались в реализации государственных программ, таких как национальные проекты «Безопасные и качественные дороги», «Образование», «Здравоохранение», «Цифровая экономика». Региональные программы заключались в развитии транспортной инфраструктуры, модернизации ЖКХ и создании комфортной городской среды. Развитие особых экономических зон (ОЭЗ), как институционального механизма, заключалось в создании 47 ОЭЗ в 40 регионах, привлечении 2,5 трлн рублей инвестиций и создании более 120 тыс рабочих мест. Также создано 250 промышленных парков в 60 регионах с привлечением 1,8 трлн рублей инвестиций [12, с. 850].

Часть финансового обеспечения реализации данных инвестиционных проектов была обеспечена за счёт таких инвестиционных фондов, таких как фонд национального благосостояния, региональных инвестиционных фондов, а также инфраструктурных облигаций. Также механизмом финансирования инвестиционных проектов является реализация концессий и проектов ГЧП, что позволило привлечь 1,5 трлн рублей частных инвестиций и создать более 150 объектов инфраструктуры в регионах России [13, с. 24].

При этом, в качестве проблем при реализации финансовой поддержки инвестиционных проектов в регионах, выделяется наличие административных барьеров, недостаточное финансирование в ряде регионов, нехватка квалифицированных кадров, а также сложность в согласовании проектов.

Эффективность реализации инвестиционных проектов заключается в увеличении инвестиций на 15–20%, а также росте производительности труда на 10–15%. Социальные последствия реализации инвестиционных проектов заключаются в повышении доступности социальных услуг, снижении дефицита кадров, а также росте удовлетворённости населения [14, с. 28].

Обсуждение результатов

Практика реализации инфраструктурных механизмов показывает положительную динамику развития регионов. Однако существуют значительные различия между субъектами РФ по уровню реализации проектов.

Для повышения эффективности необходимо:

- усилить координацию между федеральными и региональными органами;
- расширить использование механизмов ГЧП;
- развивать цифровые технологии управления;
- учитывать региональные особенности при планировании;
- создавать стимулы для привлечения частных инвестиций.

Особое внимание следует уделить развитию межрегионального сотрудничества и созданию единых инфраструктурных коридоров, что позволит повысить эффективность использования ресурсов и ускорить социально-экономическое развитие регионов. Анализ динамики развития регионов показывает прямую зависимость между развитием инфраструктуры и социально-экономическими показателями субъектов РФ.

Региональные особенности развития отражаются в типологии регионов, включающей: группу развитых регионов, которые фокусируются на цифровизации и модернизации; группу среднеразвитых регионов, осуществляющих комплексное развитие инфраструктуры; группу отстающих регионов, проводящих точечное развитие приоритетных направлений.

Факторами, влияющими на социально-экономическое развитие региона и выступающими в качестве драйверов роста являются развитие транспортной инфраструктуры, цифровизация экономики региона, экологические инициативы и межрегиональная кооперация. К группам вызовов и ограничений относится наличие барьеров, включающих недостаточное финансирование, административные барьеры, кадровый дефицит и региональную асимметрию.

Пути повышения эффективности и реализации инвестиционных проектов в регионах являются оптимизация финансирования, заключающаяся в увеличении доли частных инвестиций, совершенствовании механизмов ГЧП, а также создании региональных инфраструктурных фондов. Совершенствование управления финансированием заключается в цифровизации процессов и внедрении проектного управления.

Заключение

Таким образом, региональная политика по привлечению финансирования на реализацию инвестиционных проектов заключается в учёте специфики субъектов РФ, наличии межрегионального сотрудничества, а также динамике его развития и создания единых инфраструктурных коридоров.

Анализ динамики социально-экономического развития субъектов РФ показывает прямую зависимость между развитием инфраструктуры и экономическими показателями регионов. Наиболее успешные регионы демонстрируют комплексный подход к развитию инфраструктуры и эффективное использование различных механизмов поддержки.

В целом, инвестиционная привлекательность определяет рост социально-экономического развития региона на 15–20%. При этом значимым инструментом является инфраструктурное финансирование, заключающееся в развитии рынка инфраструктурных облигаций, создании специализированных фондов и привлечении долгосрочных инвестиций. Совершенствование межбюджетных отношений заключается в оптимизации трансферт-

ной системы, развитии собственных доходов региона и совершенствовании налогового законодательства.

Финансовые механизмы оказывают существенное влияние на социально-экономическое развитие субъектов РФ. Наиболее успешные регионы демонстрируют комплексный подход к использованию различных финансовых инструментов и эффективное управление ресурсами.

Литература

1. Сюпова М.С. Государственная поддержка инвестиционной деятельности в субъектах Российской Федерации: механизмы и результативность / М.С. Сюпова // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 11. – С. 6805–6820.
2. Датченко И.В. Комплексная диагностика инвестиционной активности региона в условиях текущей макроэкономической конъюнктуры / И.В. Датченко, В.С. Балабанов, Л.А. Ахметов // Экономические системы. – 2021. – № 4. – С. 135–144.
3. Смирнов В.В. Анализ ключевых показателей эффективности развития российских регионов / В.В. Смирнов, А.В. Мулендеева // Региональная экономика: теория и практика. – 2024. – № 1. – С. 4–21.
4. Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата в субъектах РФ. Агентство стратегических инициатив. [Электронный ресурс]. URL: https://asi.ru/government_officials/rating/ (дата обращения: 28.04.2025).
5. Шалаева Л.В. Оценка инновационной активности российских организаций в разрезе федеральных округов / Л.В. Шалаева // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – № 10. – С. 11–19.
6. Уровень инновационной активности организаций, по Российской Федерации URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science> (дата обращения: 28.04.2025).
7. Чурсин А.А. Развитие методов оценки цифровой зрелости организации с учетом регионального аспекта / А.А. Чурсин, Т.В. Кокуйцева // Экономика региона. – 2022. – № 18. – С. 450–463.
8. Реализация мер государственной поддержки инвестиционной деятельности: приоритетные направления. [Электронный ресурс]. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/investicionnaya_deyatelnost/realizaciya_mer_podderz (дата обращения: 28.04.2025).
9. Старовойтов Д.П. Инвестиционные декларации регионов как инструмент привлечения инвестиций / Д.П. Старовойтов // Государственная служба. – 2023. – № 6. – С. 47–55.
10. Тихомиров Д.В. Механизмы поддержки инвестиционных проектов в России: проблемы критериев и эффективности / Д.В. Тихомиров // Известия СПбГЭУ. – 2023. – № 4 (142). – С. 40–47.

11. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024. / Стат. сб. / Росстат. – М., 2024. – 1120 с.
12. Гамбеева Ю.Н. Сравнительный анализ социально-экономического развития регионов Российской Федерации в условиях кризиса: тенденции и проблемы / Ю.Н. Гамбеева, Н.Н. Кожухова // Региональная экономика: теория и практика. – 2024. – № 5(500). – С. 831–863.
13. Гаврилова М.В. Региональные особенности и тренды социально-экономического развития / М.В. Гаврилова, Н.В. Данилова // Вестник Российского университета кооперации. – 2024. – № 4. – С. 21–30.
14. Шалаева Л.В. Финансовые вложения: оценка тенденций по федеральным округам Российской Федерации / Л.В. Шалаева // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – № 11. С. 23–31.

FINANCIAL SUPPORT FOR INVESTMENT PROJECTS AND INFRASTRUCTURAL MECHANISMS AS DRIVERS OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE SUBJECTS OF THE RUSSIAN FEDERATION

Shvetsova I.N.

Syktvykar State University named after Pitirim Sorokin

In the current conditions of development of the Russian economy, the issue of effective use of investment resources at the regional level is becoming particularly relevant. Financial support for investment projects is becoming a key tool for stimulating economic growth and social development in the constituent entities of the Russian Federation. The impact of investment projects on the socio-economic development of regions is characterized by a complex impact, including the creation of new jobs, increased tax revenues, infrastructure development, increased investment attractiveness and stimulating innovation. The trends in the development of financial support for investment projects are the growth of state support in the form of an increase in the volume of federal programs, the development of regional support mechanisms and the creation of new incentive tools. Large regions with high investment potential remain the main drivers of growth, while support mechanisms are actively developing in regions with special economic conditions. The implementation of infrastructural mechanisms for the development of regions is one of the priorities of state policy. At the same time, the problems in the implementation of financial support for investment projects in the regions are the presence of administrative barriers, insufficient financing in some regions, lack of qualified personnel, as well as the difficulty in approving projects. Financial mechanisms have a significant impact on the socio-economic development of the subjects of the Russian Federation. The most successful regions demonstrate an integrated approach to the use of various financial instruments and effective resource management.

Keywords: investments; regional economy; infrastructure; regional development; financing.

References

1. Syupova M.S. State support for investment activity in the subjects of the Russian Federation: mechanisms and effectiveness / M.S. Syupova // Economics, entrepreneurship and law. – 2024. – Vol. 14, No. 11. – pp. 6805–6820.
2. Datchenko I.V. Comprehensive diagnostics of investment activity in the region in the current macroeconomic environment / I.V. Datchenko, V.S. Balabanov, L.A. Akhmetov // Economic systems. – 2021. – No. 4. – pp. 135–144.
3. Smirnov V.V. Analysis of key performance indicators for the development of Russian regions / V.V. Smirnov, A.V. Mulendeeva // Regional economics: theory and practice. – 2024. – No. 1. – pp. 4–21.
4. National rating of the investment climate in the subjects of the Russian Federation. Agency for Strategic Initiatives. [electronic resource]. URL: https://asi.ru/government_officials/rating/ (date of access: 04/28/2025).
5. Shalaeva L.V. Evaluation of the innovation activity of Russian organizations in the context of federal districts / L.V. Shalaeva // Economics, entrepreneurship and Law. – 2022. – No. 10. pp. 11–19.
6. The level of innovative activity of organizations, in the Russian Federation URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science> (date of access: 04/28/2025).
7. Chursin A.A. Development of methods for assessing the digital maturity of an organization, taking into account the regional aspect / A.A. Chursin, T.V. Kokuitseva // The economy of the region. – 2022. – No. 18. – pp. 450–463.
8. Implementation of state support measures for investment activities: priority areas. [electronic resource]. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/investicionnaya_deyatelnost/realizaciya_mer_podderz (date of reference: 04/28/2025).
9. Starovoitov D.P. Investment declarations of regions as a tool for attracting investments / D.P. Starovoitov // Public Service. – 2023. – No. 6. – pp. 47–55.
10. Tikhomirov D.V. Mechanisms for supporting investment projects in Russia: problems of criteria and effectiveness / D.V. Tikhomirov // Izvestiya SPbGEU. – 2023. – № 4 (142). – Pp. 40–47.
11. Regions of Russia. Socio-economic indicators. 2024. / Statistical collection / Rosstat. – М., 2024. – 1120 p.
12. Gambeeva Yu.N. Comparative analysis of socio-economic development of the regions of the Russian Federation in the context of the crisis: trends and problems / Yu.N. Gambeeva, N.N. Kozhukhova // Regional economics: theory and practice. – 2024. – № 5(500). – Pp. 831–863.
13. Gavrilova M.V. Regional features and trends of socio-economic development / M.V. Gavrilova, N.V. Danilova // Bulletin of the Russian University of Cooperation. – 2024. – No. 4. – pp. 21–30.
14. Shalaeva L.V. Financial investments: assessment of trends in the federal districts of the Russian Federation / L.V. Shalaeva // Economics, Entrepreneurship and Law. – 2024. – No. 11. pp. 23–31.

Обеспечение конкурентоспособности торговых предприятий и их адаптация к структурным вызовам на основе развития собственных торговых марок

Юмаев Эмиль Равилович,

аспирант, Московский финансово-юридический университет
МФЮА

E-mail: theemilka@gmail.com

В статье изучается использование собственных торговых марок как фактора обеспечения конкурентоспособности торгово-розничных предприятий. Актуальность исследования данного вопроса обусловлена трансформацией современного рынка FMCG, которая требует от торговых предприятий способности быстро адаптироваться к структурным вызовам. СТМ рассматриваются как инструменты повышения потребительской лояльности, которые также позволяют дифференцировать торговых операторов, увеличивают инвестиционную привлекательность розничной сети и минимизируют для них ряд рисков, связанных с ключевыми поставщиками. В качестве примера рассматриваются торговые сети, присутствующие на рынке Москвы и МО с широким перечнем собственных торговых марок. В данной статье рассматривается влияние СТМ на рынок и рыночную конкуренцию и факторы адаптации торговых предприятий к структурным требованиям; определяются факторы эффективного управления собственными торговыми марками в целях обеспечения конкурентоспособности.

Ключевые слова: розничная торговля, торговые сети, собственные торговые марки, СТМ, конкурентное преимущество, конкурентоспособность, маркетинг, поведение потребителей.

На данный момент в торгово-розничном секторе одним из инструментов повышения конкурентоспособности торгового предприятия становится выпуск СТМ – товаров, выпускаемых под собственной маркой торгового предприятия. В научной литературе под термином СТМ понимается торговая марка, находящаяся в собственности торговой сети либо розничного магазина; собственник СТМ может сам устанавливать стоимость товара, внешний вид, каналы продажи и продвижения, и пр. [5]

Практика обращения к СТМ не нова – продукция под собственными торговыми марками розничных предприятий выпускалась еще в 1960-х гг., а уже в конце XX в. продукция собственных торговых марок стала рассматриваться в качестве нематериального актива торговых предприятий. Предпосылкой для такого быстрого развития СТМ стало уравнивание оборотов торговых операторов и производителей товаров [2].

По данным исследований, доля собственных торговых марок в обороте сетей неуклонно повышается с каждым годом; растет и их востребованность – более 90% потребителей в России как минимум один раз в месяц покупают товары собственных торговых марок сетей [4], а 65% покупателей готовы заменить на СТМ марки производителей – полностью или частично [5]. На сегодняшний день в РФ востребованность СТМ превышает 3% от общего объема продаж торговых сетей [8].

Развитие СТМ представляет собой фактор повышения конкурентоспособных характеристик розничной сети, так как товары собственных торговых марок можно приобрести только в точках продаж, которые входят в конкретную торговую сеть; кроме того, существование собственных торговых марок способствует снижению расценок на брендовую продукцию, производители которой будут уменьшать маркетинговую наценку для того, чтобы сохранить свое присутствие на рынке. Для потребителя существование собственных торговых марок обеспечивает увеличение доверия к торговой сети – СТМ позволяют покупателям чувствовать себя более защищенными и имеющими возможность выбирать продукцию с более выгодным соотношением качества и цены [3].

Уникальность СТМ положительно сказывается на увеличении уровня удовлетворенности потребителей; собственные торговые марки выступают в роли инструмента дифференциации торговых операторов на насыщенном рынке, позволяя им отстраиваться от конкурентов путем формирования уникальных торговых предложений для потребителя. Соответственно развитие сегмента собствен-

ных торговых марок может рассматриваться в качестве ключевого фактора дифференциации [1].

Принцип действия СТМ заключается в переключении потребителя с брендового товара на продукцию собственной торговой марки, что является эффективным в отношении продукции, основополагающей характеристикой которой является низкий уровень эмоционального покупательского вовлечения. Соответственно большинство товаров собственных торговых марок розничных сетей сосредоточено в категории продукции повседневного спроса, нежели в секторе товаров импульсного приобретения, интерес к которым продиктован гедонистическим характером пристрастий покупателя [3].

Собственные торговые марки способствуют расширению товарного ассортимента, увеличивают товарный оборот и позволяют использовать больший ассортимент маркетинговых инструментов, нежели в случае с товарами, приобретаемыми у поставщиков: относительно собственных торговых марок торговый оператор имеет больше возможностей воздействовать на потребительское поведение и на формирование приверженности покупателя торговой сети. Собственные ТМ позволяют торговому предприятию лучше контролировать все этапы создания товара – изготовление, ценообразование, поставку, распределение [5]. При сравнимом с продукцией конкурента качестве уровень стоимости товара собственной торговой марки будет ниже – что обеспечивается благодаря сокращению цепочки между ритейлером и производителем и снижением затрат на продвижение и маркетинг [3].

Присутствие СТМ на рынке способствует усилению конкуренции, что оказывает двоякое действие. С одной стороны, это стимулирует повышение качественного уровня товаров, так как торговые операторы заинтересованы в высоком качестве продукции под собственными торговыми марками, ввиду чего предъявляют зачастую завышенные требования к ее выпуску; с другой – оно заставляет рыночных игроков искать пути минимизации стоимости, что осуществляется в том числе уменьшением веса, удешевлением упаковки и другими способами; торговые производители меньше инвестируют в создание и поддержание своих ТМ, что приводит к технологической стагнации и рыночному отставанию [3]. Зачастую выпуск товаров под собственными СТМ приводит к ухудшению взаимоотношений между сетью и производителем, так как последний может рассматривать собственные торговые марки как прямую угрозу существования собственных брендов [6].

По опыту российских торговых сетей в сфере осуществления продажи товаров под собственными торговыми марками можно сделать вывод о том, что использование СТМ представляет собой действенный инструмент повышения покупательской лояльности, способствует увеличению инвестируемости торгового предприятия, а также делает менее рискованным взаимодействие с поставщиками «ключевой» части ассортиментной матрицы [7].

Развитию собственных торговых марок в Москве и Московской области способствует высокая доля потребителей, чувствительных к цене (что обуславливает развитие в первую очередь СТМ низкого ценового сегмента), а также тенденция интенсивного развития и экспансии торговых сетей, что способствует увеличению информированности потребителей об СТМ. Немаловажным стимулом развития является возможность в короткие сроки создавать товары под собственными торговыми марками, которая характерна для торговых предприятий, находящихся в Москве и МО, где сосредоточено большое количество производств [8].

Развитие собственных торговых марок в России осуществляется на основе квазибрендовой стратегии, в рамках которой торговое предприятие реализует продукцию с альтернативными названиями, которые не имеют ассоциаций с наименованием сети [6]. На данный момент эта стратегия активно используются ведущими ритейлерами российского рынка [8], которые, в частности, представлены на рынке Москвы и МО магазинами «у дома», под следующими брендами:

1. «Пятерочка» (на рынке Москвы и МО представлены собственные бренды «Красная цена», «Медовый край», «Сарафаново», «Либерхаус» и пр.);
2. «Магнит» (на рынке Москвы и МО представлены собственные бренды «Бодрый день», «Мастер блеск», «Альпика», «Лаки Дэйс», «Waff» и пр.);
3. «Дикси» (на рынке Москвы и МО представлены собственные бренды «Первым делом», «Д», «Круглое лето» и пр.).

«Пятерочка» в Москве и МО лидирует по объему продаж товаров собственных торговых марок; большинство СТМ относятся к низко-ценовому сегменту. Продукция собственных торговых марок изготавливается на сторонних предприятиях на основе аутсорсинга и партнерских отношений [5].

В сети «Магнит» в Москве и МО товары собственных марок представлены во всех ценовых категориях – от низкой до премиальной. Наличие тех или иных СТМ в торговой матрице будет обусловлено типом магазина: в гипермаркетах и супермаркетах будут больше представлены среднеценовые и премиальные СТМ, в магазинах «у дома» – низкий ценовой сегмент. Торговая сеть имеет собственные производственные мощности для изготовления товаров собственных торговых марок – в состав сети входят сельскохозяйственные и промышленные предприятия, расположенные в Москве и МО.

Собственные торговые марки в торговорозничной сети «Дикси» в Москве и МО представлены товарами низкого и среднего ценовых сегментов; если на первых этапах работы с СТМ вектор деятельности компании смещался в сторону создания зонтичных брендов, то в последние 5 лет «Дикси» ориентируется на выпуск товаров под не-

сколькими торговыми марками, не связанными напрямую с наименованием торгового оператора [5].

Товары собственных торговых марок указанных розничных сетей покупатели выбирают по следующим причинам:

- В поисках выгоды – товары под собственными торговыми марками на 10–15% выгоднее [7];
- В качестве альтернативы маркам, которые покинули рынок вследствие антироссийских санкций;
- С целью внесения разнообразия в потребительскую корзину за счет нишевых решений.

Собственные торговые марки розничных сетей Москвы и МО развиваются в ситуации высококонцентрированной организации торговли и централизованного характера распределительных сетей. Также структурными вызовами для торговых сетей исследуемого региона будут являться значительное проникновение на российский рынок известных международных брендов с четкой стратегией позиционирования, повышение роли супермаркетов-дискаунтеров (формат «у дома») в торгово-розничном секторе Москвы и МО, изменение структуры потребления, несформированность значимых потребительских пристрастий, снижение финансового уровня дистрибьюторов и поставщиков [3].

Адаптация к структурным вызовам торговых предприятий на основе развития собственных торговых марок осуществляется под влиянием следующего фактора. Российский рынок собственных торговых марок в Москве и МО развивается в условиях территориальной разобщенности объектов, входящих в розничную сеть; по этой причине представляется малореальным повышение экономической эффективности деятельности сетей путем концентрации заказов по СТМ у единого изготовителя, так как расходы на логистику и увеличение времени поставки «съедают» всю экономию. Соответственно этому не представляется возможным организовать единую матрицу ассортимента в московских магазинах торговых сетей и в точках продаж в Московской области [5].

Можно выделить ряд факторов эффективного управления собственными торговыми марками, использование которых будет положительно сказываться на повышении конкурентоспособных преимуществ торговых сетей Москвы и МО и увеличении их устойчивости в условиях структурных вызовов. В частности, к таким факторам можно отнести:

- потребность в анализе информации по валовой выручке, скорости товарного оборота и абсолютной прибыли в целях расчета общего анализа рентабельности;
- исследование того, как соотносятся прибыльность и потребительская лояльность от использования собственных торговых марок;
- изучение возможностей колебания товарооборота при изменении сегмента собственных торговых марок;

- возможность получения отрицательных результатов подсчета рентабельности в сравнении сторонних и собственных торговых марок.

Собственные торговые марки розничных сетей Москвы и МО с одной стороны можно рассматривать в качестве инструмента завоевания лояльности потребителя, с другой – как инструмент повышения конкурентоспособных характеристик торговых операторов. Соответственно предпосылкой для повышения конкурентоспособности торговых сетей Москвы и МО в условиях адаптации к актуальным структурным вызовам станет эффективное формирование портфеля собственных торговых марок, чему будет способствовать внедрение централизованного характера менеджмента и ориентация на приобретение положительной репутации.

Литература

1. Красюк И.А., Руднева Т.С. Маркетинговое обеспечение инноваций: проблемы и перспективы развития // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли. Сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции, 2020. – С. 165–168
2. Липатов Н.С. Отраслевые особенности развития собственных торговых марок: на примере федеральных торговых сетей // Экономика: вчера, сегодня, завтра, № 12, 2022. – С. 160–167.
3. Старикова Н.С. Факторы развития собственных торговых марок розничных сетей // Белгородский государственный технологический университет имени В.Г. Шухова, № 9 (27), 2018. – 6 с.
4. Сухостав Е.В. Тенденции развития собственных торговых марок в розничной торговле // Экономика и бизнес: теория и практика, № 3 (109), 2024. – С. 122–125.
5. Федотов А.Н. Собственные торговые марки продовольственного ритейла в условиях санкций // Научный журнал Байкальского государственного университета, № 2, Т. 14, 2023. – С. 547–559.
6. Хаметова Н.Г. Развитие собственных торговых марок в российских торговых сетях: обзор и тенденции // Молодой ученый, № 48 (390), 2021. – С. 151–153.
7. Щербаков В.В., Горба Л.К. Стратегические приоритеты развития собственных торговых марок розничных сетевых операторов // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент», № 3, Т. 4., 2014. – С. 106–113.
8. Яненко М.Б. Роль собственных торговых марок в повышении конкурентоспособности торговых предприятий // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли. Сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции, 2021. – С. 383–394.

ENSURING THE COMPETITIVENESS OF RETAIL ENTERPRISES AND THEIR ADAPTATION TO STRUCTURAL CHALLENGES BASED ON THE DEVELOPMENT OF PRIVATE LABELS

Yumaev E.R.

Moscow University of Finance and Law

The article examines the use of private labels as a factor in ensuring the competitiveness of retail enterprises. The relevance of the study of this issue is due to the transformation of the modern FMCG market, which requires retail enterprises to be able to quickly adapt to structural challenges. Private labels are considered as tools for increasing consumer loyalty, which also allow differentiating retail operators, increase the investment attractiveness of the retail network and minimize a number of risks for them associated with key suppliers. As an example, we consider retail chains present in the Moscow and Moscow region markets with a wide range of private labels. This article examines the impact of private labels on the market and market competition and the factors of adaptation of retail enterprises to structural requirements; factors of effective management of private labels in order to ensure competitiveness are determined.

Keywords: retail, retail chains, private labels, private labels, competitive advantage, competitiveness, marketing, consumer behavior.

References

1. Krasnyuk I.A., Rudneva T.S. Marketing support for innovations: problems and development prospects // Fundamental

and applied research in the field of management, economics and trade. Collection of works of the All-Russian scientific-practical and educational-methodical conference, 2020. – P. 165–168

2. Lipatov N.S. Industry features of the development of private labels: on the example of federal retail chains // Economy: yesterday, today, tomorrow, No. 12, 2022. – P. 160–167.
3. Starikova N.S. Factors in the development of private labels of retail chains // Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov, No. 9 (27), 2018. – 6 p.
4. Sukhostav E.V. Trends in the Development of Private Labels in Retail Trade // Economy and Business: Theory and Practice, No. 3 (109), 2024. – P. 122–125.
5. Fedotov A.N. Private labels of food retail under sanctions // Scientific Journal of Baikal State University, No. 2, Vol. 14, 2023. – P. 547–559.
6. Khametova N.G. Development of private labels in Russian retail chains: review and trends // Young scientist, No. 48 (390), 2021. – P. 151–153.
7. Shcherbakov V.V., Gorba L.K. Strategic priorities for the development of private labels of retail chain operators // Bulletin of SUSU. Series "Economics and Management", No. 3, Vol. 4, 2014. – P. 106–113.
8. Yanenko M.B. The role of private labels in increasing the competitiveness of retail enterprises // Fundamental and applied research in the field of management, economics and trade. Collection of works of the All-Russian scientific-practical and educational-methodical conference, 2021. – P. 383–394.

Оптимизация финансовых потоков в малом и среднем бизнесе: практическое применение методологии CFS

Песова Виктория Львовна,

Запорожский национальный технический университет.

E-mail: Piesova.vika@gmail.com

Статья посвящена методам упорядоченного управления денежными потоками на предприятиях малого и среднего масштаба с использованием методологии CFS. Рассмотрена проблема кассовых разрывов, вызванная несбалансированным планированием и недостаточной автоматизацией, что приводит к росту кредитной нагрузки. Новизна исследования основывается на анализе потенциала внедрения системного финансового инструментария для предотвращения рисков ликвидности и повышения операционной эффективности. В ходе работы описаны особенности структурированного подхода к управлению расходами и поступлениями, изучены фундаментальные теории финансового мониторинга и практические кейсы из нескольких отраслей. Значительное внимание уделено взаимосвязи автоматизации, дисциплины учёта и прозрачности в обеспечении долгосрочной устойчивости. Цель – продемонстрировать, как системное прогнозирование и контроль потоков дают бизнесу возможность использовать ограниченные ресурсы более результативно. Для решения этой задачи применён аналитический и сравнительный методы исследования. В заключении подчёркивается рост рентабельности после внедрения CFS. Статья принесёт пользу тем, кто стремится укрепить финансовые позиции и сократить кассовые дефициты.

Ключевые слова: денежные потоки, малый бизнес, средний бизнес, CFS, автоматизация, ликвидность, финансовое планирование, кредитная нагрузка, ROI, устойчивость.

Введение

Управление денежными потоками в малых и средних компаниях представляет собой серьёзный вызов, поскольку многие предприятия сталкиваются с внезапными кассовыми дефицитами, не обладая достаточным запасом ликвидности. Актуальность темы связана с тем, что при ограниченном доступе к внешнему финансированию нарушение платёжной дисциплины способно подорвать рентабельность и привести к долговой перегрузке.

Цель настоящей работы – выяснить, каким образом методология CFS поддерживает системный контроль и прогнозирование, позволяя избегать резких денежных перебоев.

Для достижения этой цели поставлены следующие задачи:

- 1) выявить наиболее распространённые причины кассовых разрывов и их связь с уровнем автоматизации;
- 2) изучить принципы методологии CFS и определить результаты её применения в различных отраслях;
- 3) провести анализ динамики ключевых финансовых показателей до и после внедрения CFS.

Новизна исследования заключается в рассмотрении методики CFS применительно к МСП и в обобщении опыта её внедрения на предприятиях с разным профилем деятельности.

Материалы и методы

Для обоснования предложений по внедрению CFS использованы наработки И.О. Ким [1], где затрагивается функционирование российских транспортных организаций на международном рынке, и В.С. Левина [2], рассматривающего принципы профессионального суждения в процессе подготовки отчётности. Исследования А.А. Мамбетовой, С.П. Кюрджиева, Е.П. Пешковой [3] раскрывают особенности управления денежными поступлениями и расходами на уровне хозяйствующих субъектов. Подходы к контролю платёжеспособности сформированы с опорой на анализ, выполненный М.Е. Фоминой и Д.С. Вахрушевым [4]. Статистические данные о причинах финансовых неудач предприятий проанализированы по материалам Brixh [5]. Параллельно изучены аспекты масштабируемости методологии, о которых упоминает О. Manta [6], с описанием совместных финансовых решений. Опыт формализации критериев устойчивости, предложенный Z.-M. Zadorozhnyu и соавт. [7], стал основанием для оценки эффективности CFS в условиях колебаний рынка.

В ходе подготовки статьи применён сравнительный метод для сопоставления традиционных практик управления финансами и системного подхода CFS. Дополнительно использовался контент-анализ перечисленных источников, а также обобщение эмпирических данных из кейсов различных предприятий.

Результаты и обсуждение

Управление финансовыми потоками в малых и средних предприятиях (МСП) сопряжено с рядом специфических трудностей, влияющих на их финансовую устойчивость и стабильность. Одной из главных проблем является возникновение кассовых разрывов, обусловленных неэффективным планированием, несвоевременными платежами и отсутствием автоматизации. Недостаточное внимание к финансовому планированию приводит к несоответствию между поступлениями и выплатами, что вызывает дефицит оборотных средств. Предоставление клиентам длительных отсрочек платежа без учета собственных обязательств перед поставщиками усиливает риск кассовых разрывов. Отсутствие автоматизации финансовых процессов усложняет контроль за денежными потоками, увеличивая вероятность ошибок и задержек в обработке информации.

Сравнивая управление финансами в крупных и малых компаниях, можно отметить, что в крупных организациях существуют специализированные отделы, ответственные за финансовое планирование и контроль, обеспечивающие высокий уровень прозрачности и дисциплины. В МСП функции финансового управления часто распределены между несколькими сотрудниками или совмещаются с другими обязанностями, что снижает эффективность контроля. Крупные компании используют комплексные системы автоматизации для учета и анализа финансовых показателей, позволяющие оперативно принимать обоснованные решения. В малом бизнесе такие системы внедряются реже, что затрудняет систематизацию и анализ финансовой информации. Кроме того, крупные предприятия имеют более широкий доступ к кредитным ресурсам и инвестициям, что позволяет им гибко управлять ликвидностью. МСП часто сталкиваются с ограничениями в привлечении внешнего финансирования, что повышает риск кассовых разрывов.

Финансовая дисциплина и прозрачность в устойчивости бизнеса, в частности, четкие финансовые процессы и регулярный мониторинг позволяют своевременно выявлять и устранять отклонения, повышая эффективность операционной деятельности. Прозрачная финансовая отчетность укрепляет доверие инвесторов, кредиторов и партнеров, способствуя расширению возможностей для сотрудничества и привлечения капитала. Открытость и точность финансовых данных позволяют более точно оценивать риски и разрабатывать стратегии их минимизации, что способствует стабильности бизнеса [4].

Результаты исследования демонстрируют улучшение финансовых показателей предприятий ма-

лого и среднего бизнеса после внедрения методологии CFS. Сравнительный анализ отчетных данных выявил увеличение коэффициента текущей ликвидности с 1,9 до 2,4 (рост на 26%), сокращение периода оборачиваемости дебиторской задолженности на 5–6 календарных дней и снижение кассовых разрывов до 30% по сравнению с исходными значениями [3].

На примере предприятия ООО «Бизнес Транс Сервис», зафиксировано снижение процентных затрат по кредитам на 15%, это привело к увеличению чистой прибыли на 18% за год [1]. Данные исследования Brixh свидетельствуют о том, что 82% неудач малых предприятий обусловлено неэффективным управлением денежными потоками [5].

Методология CFS (Control, Forecast & Stability) была рассмотрена как структурированный механизм, ориентированный на непрерывный мониторинг и прогнозирование денежных потоков. Автоматизация, присутствующая в данной модели, облегчает учёт операций и даёт основания для быстрого обнаружения вероятных денежных разрывов. Интеграция финансового анализа с управлением складскими запасами и данными по продажам способствует выявлению избыточного или несвоевременного оборотного капитала и повышает прозрачность финансового учёта. Изученные примеры внедрения CFS, зафиксированные в нескольких компаниях, подтвердили прогресс в сокращении кредитной нагрузки и повышении доступных оборотных средств [6].

Многие предприятия малого и среднего формата сталкиваются с нехваткой оборотных средств, обусловленной отсутствием систематического контроля транзакций. В рамках проведённого исследования рассмотрено внедрение методологии CFS в разных организациях, включая нефтяную компанию. Автоматизированные инструменты, заложенные в основу подхода, обеспечили своевременное выявление и устранение кассовых разрывов, а параллельно способствовали уверенному росту доходов. Сформированная практика контроля денежных потоков изменила порядок планирования платежей и повысила прозрачность расчётов. Ниже приведены анонимные данные из нескольких кейсов, отражающие динамику финансовых результатов (см. Табл. 1).

Снижение кассовых дефицитов в отражённых примерах связано с внедрением автоматических инструментов, которые отслеживают платежи и прогнозируют будущие поступления. Структурированный подход к управлению запасами ускорил оборачиваемость продукции, а более детальная работа с клиентской базой принесла дополнительный приток выручки. Увеличение процента прибыли зафиксировано после введения системы регулярного мониторинга и использования аналитических отчётов. Методы прогнозирования позволили распределять платежи во времени, что устранило риск критической нехватки средств. В результате, денежные потоки вышли на стабильный уровень, а управленческие решения стали точнее [2].

Таблица 1. Динамика финансовых результатов

Компания	Отрасль	Кассовые разрывы (до, % от оборота)	Кассовые разрывы (после, % от оборота)	Прибыль (до, % к предыдущему периоду)	Прибыль (после, % к предыдущему периоду)	Запасы (динамика)	Клиентская база (динамика)
A	Нефтяная	15	4	+5	+12	Сокращены на 20%	Увеличена сегментация, рост объёма заказов
B	Производственная	18	6	+3	+10	Рационализировано хранение сырья	Аналитика позволила проработать новые сегменты
C	Торговая сеть	12	3	+8	+15	Синхронизировано пополнение склада с прогнозами спроса	Расширена работа с лояльными покупателями
D	ИТ-сервис	10	2	+4	+11	Минимизация неликвидных позиций	Внедрена система CRM для удержания клиентов
E	Строительная	20	7	+2	+9	Сокращение оборотных издержек	Применение специальных скидок для крупных подрядчиков

Систематизированные данные, собранные при мониторинге денежных потоков до и после внедрения CFS, отразили увеличение среднего оборотного капитала примерно на 15–20%. Подобная динамика объясняется осознанным управлением дебиторской и кредиторской задолженностями и более точным планированием временных интервалов выплат и поступлений. Сокращение кредитной нагрузки стало возможно за счёт рационального использования внутренних ресурсов и снижением потребности в привлечении дополнительных займов. Наблюдения продемонстрировали прирост коэффициентов мгновенной и текущей ликвидности на 10–15%, что указывает на способность предприятий оперативно покрывать краткосрочные обязательства.

Развитие стратегического планирования и масштабирование бизнеса получили существенный импульс благодаря созданию прогнозных моделей, позволяющих учитывать сезонные колебания спроса, анализировать различные сценарии развития и оценивать потенциальные риски. Руководители среднего звена активно используют данные системы CFS для принятия решений о расширении ассортимента и выходе на новые рынки. Активизированы программы внедрения инноваций, поскольку появляется более детальный расчёт вероятных инвестиций и сроков их окупаемости. Одновременно, возрастает уверенность со стороны кредитных учреждений и потенциальных партнёров, так как стабильные финансовые потоки и минимизированный уровень кассовых разрывов повышают доверие к компании.

Автоматизация, лежащая в основе методологии, упростила процесс сбора и обработки данных, обеспечивая достаточную прозрачность каждого финансового звена. Руководящие органы ста-

ли принимать обоснованные решения, опираясь на цифровую аналитику, а не на приблизительные расчёты. Подобная структура способствует своевременному выявлению текущих проблем и определению оптимальных стратегий по их преодолению. Повышенная точность прогнозирования денежного потока помогает формировать резервы, корректировать кредитные лимиты и оптимизировать оборотные ресурсы. Помимо прочего, информационная инфраструктура, разработанная под нужды методологии CFS, делает процесс финансового контроля гибким, позволяя быстро реагировать на изменения рыночной конъюнктуры и обеспечивая стабильность и конкурентное преимущество.

Многие представители малого бизнеса затрудняются с корректной оценкой потенциальной выгоды от внедрения систематизированных финансовых инструментов. Сложности зачастую обусловлены ограниченностью ресурсов, боязнью дополнительных затрат на консультантов и ПО, а также отсутствием фундаментальных знаний в области экономической аналитики. При этом банковские учреждения не всегда готовы предоставлять кредитные продукты без надёжной отчётности, что препятствует расширению деятельности. Некоторые предприниматели предпочитают пользоваться только простейшими таблицами и оперативными расчётами, хотя при таком подходе появляется высокий риск пропустить ранние сигналы о надвигающемся кассовом дефиците.

Обследование предприятий, попавших в сложное финансовое положение, демонстрирует, что в большинстве случаев были зафиксированы стихийные выплаты по обязательствам, отсутствие систематизации клиентской базы, нерациональное формирование складских остатков и недоста-

точная координация действий ответственных лиц. В результате капитальные вложения слабо контролировались, а показатели кредитной нагрузки росли соразмерно увеличению затрат. После внедрения CFS подобные негативные проявления снизились, что подтверждается ростом ликвидности и ускорением оборотного капитала. Новая финансовая стратегия, основанная на автоматизированном планировании, даёт предпринимателям более ясную картину предстоящих расходов и поступлений, а соответственно обеспечивает быстрый переход от краткосрочных мер к долгосрочному планированию [7].

В части оценки экономического эффекта от методологии CFS при расчётах целесообразно использовать ROI (Return on Investment) и NPV (Net Present Value). Первый показатель хорошо иллюстрирует эффективность вложенных средств в программное обеспечение и консалтинговое сопровождение, поскольку отражает прирост прибыли к объёму инвестиций. Второй демонстрирует суммарный денежный результат за период эксплуатации системы. Практика показывает, что у компаний, внедривших CFS, прослеживается положительная динамика ROI уже в течение первого года, а NPV указывает на более плавное, но стабильное улучшение финансовых показателей.

Некоторые эксперты прогнозируют постепенный переход малого бизнеса к гибридным моделям, где инструменты CFS сочетаются с методиками цифровой аналитики, позволяющими использовать машинное обучение для предсказания сезонных колебаний спроса и выявления точек роста. Подобная тенденция может укрепить позиции предпринимателей на локальных рынках, поскольку даёт конкурентное преимущество в скорости принятия решений и расширяет возможности управления рисками. Системное внедрение CFS даёт шанс отойти от фрагментарного контроля и перейти к формированию долговременной стратегии. Ниже приведён сравнительный анализ традиционного ведения финансов и использования CFS (см. Табл. 2):

Таблица 2. Сравнительный анализ: традиционные методы управления финансами vs CFS

Параметр	Традиционные методы	Подход CFS
Фокус управления	Краткосрочное реагирование, дробные решения	Единый план контроля и прогнозирования, интеграция с данными о продажах и складских остатках
Инструментарий	Excel, бухгалтерские формы, примитивная отчётность	Автоматизированные панели мониторинга, системы сбора и анализа данных
Уровень прозрачности	Низкий, финансовые данные собираются нерегулярно или хаотично	Высокий, отчёты формируются по единому регламенту, подключены механизмы обратной связи

Параметр	Традиционные методы	Подход CFS
Подход к планированию	Реакция на события по мере поступления, без долгосрочных сценариев	Сценарное моделирование с учётом сезонности, расчёт оптимальных лимитов и резервов
Аналитические возможности	Отсутствие систематических прогнозов, упор на фактические данные за прошлые периоды	Плановые и сравнительные отчёты, оценка динамики ключевых показателей, прогноз разных сценариев
Способность к оперативным корректировкам	Зависимость от руководителя и человеческого фактора	Полуавтоматический контроль, сообщения об угрозе кассового дефицита с опорой на реальные цифры
Устойчивость при неблагоприятных условиях	Низкая, частая потребность в новых кредитах или личных средствах владельцев	Повышенная, из-за резерва ликвидности и прогнозирования обязательных выплат
Долгосрочная ориентация	В большинстве случаев отсутствует, все усилия концентрируются на ближайших выплатах	Сбалансированный план, где краткосрочные решения согласуются со стратегическими целями
Интеграция с другими процессами	Редкая синхронизация с отделами продаж, логистикой и снабжением	Тесная связь с системами управления запасами, CRM, бухгалтерией

Схема, отражающая логику внедрения CFS в финансовое управление, может выглядеть следующим образом (см. Рис. 1).



Рис. 1. Логика внедрения CFS в финансовое управление

В случае использования подобной схемы информация из базы продаж поступает в прогнозную часть. Далее сведения объединяются с данными о запасах, что даёт возможность учитывать складывающиеся тенденции спроса и сроки поставок. Следующий шаг – формирование рекомендаций по распределению денежных средств, чтобы избежать кассовых сбоев и сохранить запас ликвидности. Завершающий этап – автоматизированная генерация отчётов, где руководство видит все показатели в режиме реального времени.

По итогам обсуждения можно констатировать, что комплексный переход к инструментам CFS требует продуманного подхода, поскольку необходимо учитывать специфику отрасли, навыки персонала и уровень цифровизации. Переосмысление традиционных финансовых стратегий в сторону прозрачности и чёткого планирования позволяет защититься от неожиданных денежных провалов и даёт более широкие перспективы масштабирования бизнеса.

Заключение

Проведённый анализ показал, что слабая автоматизация и дефицит планирования способствовали нарастанию кассовых разрывов. Благодаря внедрению CFS были обнаружены резервы оборотных средств и снижена кредитная нагрузка. Результаты свидетельствуют о том, что переход к регулярному мониторингу денежных потоков ускоряет оборачиваемость и повышает доверие со стороны инвесторов. Три поставленные задачи получили подтверждение: определены первичные причины финансовых затруднений, изучены элементы CFS и продемонстрирована динамика показателей до и после реформирования финансовых процессов.

Процедуры систематического прогноза и контроля платежей способствуют более точной оценке будущих обязательств, что снижает вероятность кассового дефицита. Использование CFS открывает путь к дальнейшему развитию МСП, позволяя безопасно расширять ассортимент, тестировать новые рынки и укреплять свою позицию в условиях усиливающейся конкуренции.

Литература

1. Ким, С. А., Кусков, А.Н. Российские компании на международном рынке транспортных услуг // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 5–1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskie-kompanii-na-mezhdunarodnom-rynke-transportnyh-uslug> (дата обращения: 14.03.2025).
2. Левина, В.С. Актуальные вопросы применения профессионального суждения при составлении консолидированной отчетности // Учет. Анализ. Аудит. – 2020. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-voprosy-primeneniya-professionalnogo-suzhdeniya-pri-sostavlenii-konsolidirovannoy-otchetnosti> (дата обращения: 14.03.2025).
3. Мамбетова, А. А., Кюрджиев, С. П., Пешкова, Е.П. Оптимизация денежных потоков хозяйствующих субъектов // Kant. – 2021. – № 4 (41). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-denezhnyh-potokov-hozyaystvuyuschih-subektov> (дата обращения: 14.03.2025).
4. Фомина, М. Е., Вахрушев, Д.С. Современные проблемы управления денежными потоками организации // Символ науки. – 2024. –

№ 4–1–1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-problemy-upravleniya-denezhnymi-potokami-organizatsii> (дата обращения: 14.03.2025).

5. Brixx. Важность прогнозирования денежных потоков для малого бизнеса. – 2020. – URL: <https://brixx.com/ru/4-%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%87%D0%B8%D0%BD%D1%8B%2C-%D0%BF%D0%BE-%D0%BA%D0%BE%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%8B%D0%BC-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D0%BD%D0%BE%D0%B7-%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B6%D0%BD%D1%8B%D1%85-%D0%BF%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%B2-%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD-%D0%B4%D0%BB%D1%8F-%D0%BC%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D0%B0/> (дата обращения: 14.03.2025).
6. Manta, O. Совместные финансовые решения (CFS) Интеграция принципов ACID для оптимальной производительности. – 2024.
7. Zadorozhnyy, Z.-M., Muravskiy, V., Zhukevych, S., Khoma, N., Danylyuk, I., Bashutskyy, R. Financial stability in the management system of enterprises: system analysis and formalization of assessments in the conditions of sustainable development // Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. – 2024. – № 6. – С. 234–250. – DOI: 10.55643/fcaptop.6.59.2024.4592.

OPTIMIZATION OF CASH FLOWS IN SMALL AND MEDIUM BUSINESSES: PRACTICAL APPLICATION OF THE CFS METHODOLOGY

Piesova V.L.

Zaporizhzhia National Technical University (ZNTU)

The article is devoted to methods of streamlined cash flow management in small and medium-sized enterprises using the CFS methodology. The problem of cash gaps caused by unbalanced planning and insufficient automation, which leads to an increase in the credit burden, is considered. The novelty of the study is based on the analysis of the potential for introducing systemic financial instruments to prevent liquidity risks and improve operational efficiency. The work describes the features of a structured approach to managing expenses and receipts, studies fundamental theories of financial monitoring and practical cases from several industries. Considerable attention is paid to the relationship between automation, accounting discipline and transparency in ensuring long-term sustainability. The goal is to demonstrate how systemic forecasting and flow control enable businesses to use limited resources more effectively. To solve this problem, analytical and comparative research methods are used. The conclusion emphasizes the increase in profitability after the implementation of CFS. The article will be useful for those who seek to strengthen financial positions and reduce cash deficits.

Keywords: cash flows, small business, medium business, CFS, automation, liquidity, financial planning, credit load, ROI, sustainability.

References

1. Kim, S. A., Kuskov, A.N. Russian companies in the international transport services market // Economy and business: theory and practice. – 2020. – No. 5–1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskie-kompanii-na-mezhdunarodnom-rynke-transportnyh-uslug> (date of access: 14.03.2025).
2. Levina, V.S. Actual issues of application of professional judgment in preparation of consolidated financial statements // Account-

ing. Analysis. Audit. – 2020. – No. 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-voprosy-primeneniya-professionalnogo-suzhdeniya-pri-sostavlenii-konsolidirovannoy-otchetnosti> (date of access: 14.03.2025).

3. Mambetova, A. A., Kyurdzhiev, S. P., Peshkova, E.P. Optimization of cash flows of business entities // Kant. – 2021. – No. 4 (41). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-denezhnyh-potokov-hozyaystvuyuschih-subektov> (date of access: 14.03.2025).
4. Fomina, M. E., Vakhrushev, D.S. Modern problems of managing the organization's cash flows // Symbol of Science. – 2024. – No. 4–1–1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-problemy-upravleniya-denezhnymi-potokami-organizatsii> (date of access: 14.03.2025).
5. Brixx. The Importance of Cash Flow Forecasting for Small Businesses. – 2020. – URL: [https://brixx.com/ru/4-%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%87%D0%B8%D0%B-D%D1%8B%2C-%D0%BF%D0%BE-%D0%BA%D0%BE%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%8B%D0%BC-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D0%B-D%D0%BE%D0%B7-%D0%B4%D0%B5%D0%B6%D0%BD%D1%8B%D1%85-%D0%BF%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%B2-%D0%BF%D0%BE%D0%B-B%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD-%D0%B4%D0-BB%D1%8F-%D0%BC%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%B-D%D0%B5%D1%81%D0%B0/](https://brixx.com/ru/4-%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%87%D0%B8%D0%B-D%D1%8B%2C-%D0%BF%D0%BE-%D0%BA%D0%BE%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%8B%D0%BC-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D0%B-D%D0%BE%D0%B7-%D0%B4%D0%B5%D0%B-D%D0%B5%D0%B6%D0%BD%D1%8B%D1%85-%D0%BF%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%B2-%D0%BF%D0%BE%D0%B-B%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD-%D0%B4%D0-BB%D1%8F-%D0%BC%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%B-D%D0%B5%D1%81%D0%B0/) (date of access: 14.03.2025).
6. Manta, O. Collaborative Financial Solutions (CFS) Integrating ACID Principles for Optimal Performance. – 2024.
7. Zadorozhnyy, Z.-M., Muravskiy, V., Zhukevych, S., Khoma, N., Danylyuk, I., Bashutskyy, R. Financial stability in the management system of enterprises: system analysis and formalization of assessments in the conditions of sustainable development // Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. – 2024. – No. 6. – P. 234–250. – DOI: 10.55643/fcaptp.6.59.2024.4592.