

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

Астафьева О.Е., Красцына А.В. Влияние системы устойчивого развития корпоративного управления на стоимость бизнеса .....	5
Балчат Б.А., Морозова И.А. Секторальные особенности управления социальным капиталом и место управления человеческими ресурсами в системе социального управления организациями .....	10
Гаврилов Л.А. Значение повышения эффективности эколого-социального учета для экономического развития регионов .....	16
Гребенников Н.Э. Развитие портфельной теории: эволюция подходов и ключевые достижения .....	22
Греков Г.И. Маркетинговые инструменты адаптации предприятий к сезонному спросу в полиграфической отрасли .....	30
Дашут Е.С. К интеллектуальной цифровой платформе в обрабатывающей промышленности, включая область малоразмерной химии .....	37
Дзарданова Е.А. Корпоративная социальная ответственность и медицинское страхование: как компании могут защищать интересы общества .....	45
Кадирова Х.М. Тенденции цифровизации бизнеса в современном мире .....	49
Катунина Н.В. Разработка программы лояльности на рынке развлекательных услуг на основе ценностных моделей потребителей .....	52
Дзарданова Е.А. Роль страхования в корпоративной социальной ответственности бизнеса .....	58
Колесникова О.В., Наконечный Я.А. Теоретическое обоснование формирования бренда и оценка его позиций на рынке .....	62
Корогодин В.С. Анализ эффективности управления коллективами их лидерами в зависимости от имиджа лидеров .....	71
Кочнев В.В. Инновационные подходы к управлению цепочками поставок в производстве пищевых добавок: опыт E-commerce бизнеса на рынке США .....	76
Круглов Д.В., Ляшенко В.Е. Проектирование архитектуры бизнес-процессов в интегрированной образовательно-корпоративной экосистеме .....	81
Кудряшова Ю.С. Выгоды и риски цифровизации экономики, перспективы и барьеры цифровизации в России .....	88
Куровский С.В., Мишин Д.А., Гугкаева С.С. Инновационные методы управления операционной эффективностью в транспортной отрасли: роль цифровых технологий .....	95
Маринин И.А. Россия в условиях нестационарной глобализирующейся экономики .....	102
Колганова Е.А., Панова С.А. Влияние санкционных ограничений и монетарной политики на развитие российского фондового рынка в 2022–2024 гг. ....	107
Пичугин Д.В. Современный взгляд на формирование инновационной модели экономического регулирования организации .....	111
Полтавский С.В. Управленческий учет как драйвер цифровой трансформации: инновационные модели оптимизации бизнес-процессов в предпринимательской деятельности .....	120
Лобанов В.В. Современный взгляд на формирование национальной безопасности России .....	125
Фомин О.А., Раганян А.А. Эффективные HR-стратегии в условиях дефицита IT-кадров роль консалтинга и анализ современных тенденций .....	132

Учредители: ООО «Издательство «КНОРУС»,  
Соколинская Н.Э., 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

**Альвидовская 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

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

**Безмертная 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

**Вахрушев 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-Остчинского 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

**Коробов Юрий Иванович**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

**Кринчанский Константин Владимирович**, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой финансов и финансового инжиниринга, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

**Ларионов Аркадий Николаевич**, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой 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

**Филищев Алим Борисович**, доктор экономических наук, профессор кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

**Халилова Милляш 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: 30.01.2025

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>Воробьева И.А., Чернышова М.В.</i> Трансформация и обеспечение устойчивости брокерско-дилерских компаний в России .....	137
<i>Чуб В.В.</i> Концепция управления конкурентоспособностью организаций высшего образования при интеграции образовательных процессов школы и вуза .....	145
<i>Юдин А.А., Тарабукина Т.В.</i> Современные подходы стратегического планирования аграрного сектора Республики Коми .....	152

## МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

<i>Махаммадалиева М.Ш.</i> Новые правила электронной коммерции в Узбекистане: баланс между регулированием и развитием .....	156
---	-----

## ФИНАНСЫ. НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ. КРЕДИТ

<i>Азейани М.К.</i> Роль краудфандинговых платформ в финансировании стартапов в Саудовской Аравии .....	161
<i>Аксенов Д.А., Торопов В.В., Куликова Е.И.</i> Использование цифровых финансовых активов в топливно-энергетических компаниях для финансирования деятельности по добыче и разработке трудноизвлекаемых запасов .....	166
<i>Алимов И.Ю.</i> Финансовый механизм IT-организаций: особенности формирования и факторы эффективности .....	169
<i>Ежова М.Г., Карепанов Г.Н.</i> Особенности влияния внешней среды на формирование стратегии развития в банковской сфере .....	174
<i>Захарова О.В., Захаров Ю.С.</i> Токенизированные депозиты и цифровые валюты центральных банков: проблемы внедрения и регулирования .....	178
<i>Луняков О.В.</i> Сравнительный подход для оценки стоимости криптоактивов .....	183
<i>Мирзоян Р.С.</i> Исследование влияния различных фискальных инструментов на бюджетную устойчивость в разных странах и анализ успешных практик .....	191
<i>Захарова О.В., Захаров Ю.С.</i> Оценка кредитоспособности клиентов банка: опыт функционирования бюро кредитных историй .....	197
<i>Новская Н.С.</i> Методы минимизации валютных рисков внешнеэкономической деятельности .....	202
<i>Панова С.А., Куимов Д.Л.</i> Цифровые финансовые активы как инструмент развития рынка ипотечной секьюритизации .....	208
<i>Новичихина И.А., Рудакова О.С.</i> Управление большими данными в риск-менеджменте на примере АО «Альфа-Банк» .....	214
<i>Рыкова И.А., Уварова Е.Е., Орлова С.А.</i> Применение индикатора «отношение капитализации фондового рынка к ВВП» в целях мониторинга развития российского финансового рынка .....	219
<i>Федоров Е.С., Барков С.А., Охотников И.В.</i> Классические и неоклассические модели финансовой устойчивости: эволюция экономической мысли .....	223
<i>Халилова М.Х., Наумова П.Д.</i> Управление ликвидностью как инструмент снижения банковских рисков .....	228

## ФИНАНСОВАЯ ПОЛИТИКА. МЕЖДУНАРОДНЫЕ ФИНАНСЫ

<i>Гаврилин А.В., Задорин А.А., Шилов И.С.</i> Роль токенизации в трансформации традиционного финансового сектора .....	233
<i>Гиляева Э.А., Шаракова А.Р., Рахматуллина Ю.А.</i> Денежно-кредитная политика в условиях СВО .....	240
<i>Забелов Д.С.</i> Гибкость vs. Жесткость: как меняется стратегия регулирования фондового рынка в цифровую эпоху .....	245

## ЭКОНОМИКА ОТРАСЛЕЙ И РЕГИОНОВ

<i>Ван Чуньсюе.</i> Актуальные проблемы и пути развития для новой производительности, способствующей модернизации сельского хозяйства и сельских районов Китая .....	250
--	-----

<i>Александров А.В., Табурчак А.П.</i> Анализ методических подходов к оценке эффективности использования ресурсного потенциала предприятий сферы услуг .....	255
<i>Алесенко Н.В., Ляндау Ю.В.</i> Развитие клиентоцентричности в экономике данных .....	262
<i>Дмитриева Л.В., Алешина А.В., Булгаков А.Л.</i> Развитие промышленности России: современные тенденции .....	265
<i>Батехин В.И.</i> Количественная оценка устойчивого развития организаций нефтегазовой отрасли .....	270
<i>Вэй Кеи.</i> Современные тенденции развития различных видов особых экономико-правовых режимов на региональном уровне .....	276
<i>Горбенко А.В.</i> Методология и моделирование методик расчета ставки дисконтирования для энергетических проектов в труднодоступных и северных регионах: макроэкономический подход .....	281
<i>Зубрыкина М.В., Лошинская Е.Н.</i> Стратегическое бизнес-планирование транзакционных издержек на региональном уровне .....	288
<i>Кальченко С.В., Жидков А.А.</i> Особенности эволюции концепции устойчивого развития .....	294
<i>Карман С.В., Высотина О.К.</i> Теоретические аспекты обеспечения инновационного развития национальной экономики .....	300
<i>Липски С.А.</i> Региональная дифференциация хода госпрограммы по реосвоению заброшенных сельхозугодий .....	305
<i>Панов А.В.</i> Текущее состояние и перспективы развития транспортно-экономических связей России и Китая .....	311
<i>Страхов А.А.</i> Эволюция концепции кластеров проектного типа: от традиционных отраслевых моделей к государственно-частному партнерству в инновационном развитии .....	315
<i>Трейман М.Г.</i> Развитие региональных рынков в условиях внешних вызовов и изменений .....	323
<i>Фельдман А. Л.</i> Вклад фирмы Нобилей в развитие нефтяного дела Восточной Сибири .....	327
<i>Юдин А.А., Тарабукина Т.В.</i> Проблемы и пути решения в рамках концепции развития стратегического планирования аграрного сектора Республики Коми: развитие аквакультуры, растениеводства, пищевой промышленности .....	333
<i>Антонов И.И.</i> Формирование системы венчурного финансирования в РФ: текущая ситуация и направления ее развития .....	338
<i>Бамбалаев А.Б.</i> Экономическое влияние искусственного интеллекта на спортивную индустрию .....	343
<i>Вердиева Л.Х.</i> Влияние инфлюенсеров на потребительские решения: PR-стратегии сотрудничества .....	349
<i>Горюнов А.А.</i> Эффективное управление инновационными командами и стимулирование креативности в IT-секторе .....	354
<i>Криворучко Н.А.</i> Неуклонное повышение интеллектуального потенциала промышленного предприятия основной фактор устойчивого инновационного развития .....	360
<i>Кузнецова А.Р., Гайсина А.В., Головина С.Г., Овчинникова А.В.</i> Экономические задачи управления человеческими ресурсами в Республике Башкортостан .....	365
<i>Горюнов А.А.</i> Использование методов сетевого и факторного анализа для оценки показателей конкурентоспособности предприятия .....	373
<i>Дуненкова Е. Н., Онищенко С.И.</i> Устойчивое развитие: интеграция финансовых и инновационных инструментов .....	379
<i>Селезнев А.С.</i> Учет поведения и ожиданий инвесторов в стратегии капитализации на рынке ценных бумаг .....	384
<i>Ткачёва Н.Ю., Жажин М.А., Милосердова Н.В.</i> Основные подходы к прогнозированию доходов регионального бюджета по налогу на прибыль организаций от банковского сектора .....	388
<i>Фарид Ихсан, Сидорова Е.Ю.</i> Роль институциональной составляющей в трансформации банковской системы развивающихся стран (национальный и наднациональный уровень) .....	396
<i>Штеффен Реймер, Коляда А.А.</i> Бизнес-моделирование для производственных компаний в России .....	400

## TABLE OF CONTENTS

### ECONOMICS AND ENTREPRENEURSHIP

<i>Astafieva O.E., Krastsyna A.V.</i> Development of the esg concept in russia in the construction sector .....	5
<i>Balchat Baker Ali Balchat, Morozova I.A.</i> Sectoral features of social capital management and the place of human resource management in the social management system of organizations.....	10
<i>Gavrilov L.A.</i> The Importance of Improving the Efficiency of Environmental and Social Accounting for the Economic Development of Regions.....	16
<i>Grebennikov N.E.</i> Development of portfolio theory: evolution of approaches and key achievements .....	22
<i>Grekov G.I.</i> Marketing tools for adaptation of enterprises to seasonal demand in the printing industry .....	30
<i>Dashut E.S.</i> Towards an intelligent digital platform in the manufacturing industry, including the field of small-scale chemistry.....	37
<i>Dzardanova E.A.</i> Corporate social responsibility and health insurance: how can companies protect the interests of society .....	45
<i>Kadirova H.M.</i> Trends in business digitalization in the modern world.....	49
<i>Katunina N.V.</i> Development of a loyalty program in the entertainment services market based on consumer value models ...	52
<i>Dzardanova E.A.</i> The role of insurance in corporate social responsibility of business .....	58
<i>Kolesnikova O.V., Nakonechny Y.A.</i> Theoretical justification for the formation of a brand and assessment of its position in the market.....	62
<i>Korogodin V.S.</i> Analysis of the effectiveness of team management by their leaders depending on the image of leaders....	71
<i>Kochnev V.V.</i> Innovative approaches to supply chain management in food additives production: experience of E-commerce business in the US market.....	76
<i>Kruglov D.V., Lyashenko V.E.</i> Designing business process architecture in an integrated educational-corporate ecosystem .....	81
<i>Kudryashova Y.S.</i> Benefits and risks of digitalization of the economy, prospects and barriers of digitalization in Russia.....	88
<i>Kurovsky S.V., Mishin D.A., Gugkaeva S.S.</i> Innovative Methods of Managing Operational Efficiency in the Transport Industry: The Role of Digital Technologies.....	95
<i>Marinin I.A.</i> Russia in the conditions of a non-stationary globalizing economy .....	102
<i>Kolganova E.A.</i> The Impact of Financial Sanctions and Monetary Policy on the Development of the Russian Securities Market in 2022–2024 .....	107
<i>Pichugin D.V.</i> A modern view on the formation of an innovative model of economic regulation of an organization.....	111
<i>Poltavsky S.V.</i> Management accounting as a driver of digital transformation: innovative models of business process optimization in entrepreneurship .....	120
<i>Lobanov V.V.</i> A modern view on the formation of Russia's national security .....	125
<i>Fomin O.A., Raganyan A.A.</i> Effective HR strategies in conditions of it staff shortage the role of consulting and analysis of modern trends .....	132
<i>Vorobeva I.A., Chernyshova M.V.</i> Transformation and sustainability of broker-dealer companies in Russia.....	137
<i>Chub V.V.</i> The concept of managing the competitiveness of higher education organizations in the integration of educational processes of schools and universities .....	145

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

**Aviss 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 Valimurova**, 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

**Krinishchansky 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

**Turget 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

**Fiapshv 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: 30/01/2025

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"

*Yudin A.A., Tarabukina T.V.* Modern approaches to strategic planning of the Komi Republic's agricultural sector..... 152

## GLOBAL ECONOMY

*Yudin A.A., Tarabukina T.V.* Modern approaches to strategic planning of the Komi Republic's agricultural sector..... 156

*Ferghana State University* The new e-commerce regulations in Uzbekistan: balancing regulation and development..... 156

## FINANCE. TAXATION. CREDIT

*Azeyani M.K.* The Role of Crowdfunding Platforms in Financing Startups in Saudi Arabia..... 161

*Aksenov D.A., Toropov V.V., Kulikova E.I.* Using digital financial assets in fuel and energy companies to finance the extraction and development of hard-to-recover reserves..... 166

*Yezhova M.G., Karepanov G.N.* The peculiarities of the influence of the external environment on the formation of a development strategy in the banking sector..... 174

*Zakharova O.V., Zakharov Yu.S.* Tokenized deposits and central bank digital currencies: implementation and regulatory issues..... 178

*Lunyakov O.V.* A comparative-based valuation approach for cryptoassets..... 183

*Mirzoyan R.S.* Study of the impact of different fiscal instruments on fiscal sustainability in different countries and analysis of successful practices..... 191

*Zakharova O.V., Zakharov Yu.S.* Assessment of credit worthiness of bank clients: experience of functioning of credit history bureau..... 197

*Novskaia N.S.* Methods of minimizing currency risks of foreign economic activity..... 202

*Panova S.A., Kuimov D.L.* Digital financial assets as a tool for development of mortgage securitization market..... 208

*Novichikhina I.A., Rudakova O.S.* Big Data management in risk management based on the example of «Alfa-Bank» JSC..... 214

*Rykova I.A., Uvarova E.E., Orlova S.A.* The use of the indicator "the ratio of stock market capitalization to GDP" in order to monitor the development of the Russian financial market..... 219

*Fedorov E.S., Barkov S.A., Okhotnikov I.V.* Classical and Neoclassical Models of Financial Sustainability: The Evolution of Economic Thought..... 223

*Khalilova M.Kh., Naumova P.D.* Liquidity management as a tool for reducing banking risks..... 228

## FINANCIAL POLICY. INTERNATIONAL FINANCE

*Gavrilin A.V., Zadorin A.A., Shilov I.S.* The role of tokenisation in the transformation of the traditional financial sector..... 233

*Gilaeva E.A., Sharakova A.R., Rakhmatullina Y.A.* Monetary policy in the context of ITS..... 240

*Zabelov D.S.* Flexibility vs. Rigidity: how stock market regulation strategies evolve in the digital era..... 245

## ECONOMICS OF INDUSTRIES AND REGIONS

*Wang C.* Current problems and development paths for new productivity promoting agricultural and rural modernization in China..... 250

*Alexandrov A.V., Taburchak A.P.* Analysis of methodological approaches to assessing the efficiency of resource potential of service enterprises..... 255

*Alesenko N.V., Lyandau Y.V.* Development of customer centricity in the data economy..... 262

*Dmitrieva L.V., Aleshina A.V., Bulgakov A.L.* Development of industry in Russia: modern trends..... 265

*Batekhin V.I.* Quantitative assessment of sustainable development of oil and gas industry organizations..... 270

*Wei K.* Modern trends in the development of various types of special economic and legal regimes at the regional level..... 276

*Gorbenko A.V.* Methodology and modeling of the discount rate calculation methodology for energy projects in remote and northern regions: a macroeconomic approach..... 281

*Zubrykina M.V., Loshinskaya E.N.* Strategic business planning of transaction costs at the regional level..... 288

*Kalchenko S.V., Zhidkov A.A.* Features of the evolution of the concept of sustainable development..... 294

*Karman S.V., Vysotina O.K.* Theoretical aspects of ensuring innovative development of the national economy..... 300

*Lipski S.A.* Regional differentiation of the progress of the state program for the development of abandoned farmland..... 305

*Panov A.V.* The current state and prospects of development of transport and economic relations between Russia and China.... 311

*Strakhov A.A.* Evolution of the project-based clusters concept: from traditional industry models to public-private partnership in innovative development..... 315

*Treyman M.G.* Development of regional markets in the context of external challenges and changes..... 323

*Feldman A.L.* Contribution of the Nobel Company to the Development of the Oil Industry in Eastern Siberia..... 327

*Yudin A.A., Tarabukina T.V.* Problems and solutions within the framework of the strategic planning concept for the agricultural sector of the Komi Republic: development of aquaculture, crop production, and the food industry..... 333

*Antonov I.I.* Formation of venture capital financing system in the Russian Federation: current situation and directions of its development..... 339

*Bambalaev A.B.* Economic impact of artificial intelligence on the sports industry..... 344

*Verdieva P.K.* The Impact of Influencers on Consumer Decisions: PR Strategies for Cooperation..... 349

*Goryunov A.A.* Effective management of innovative teams and stimulation of creativity in the IT sector..... 354

*Krivoruchko N.A.* A steady increase in the intellectual potential of an industrial enterprise is the main factor in sustainable innovative development..... 360

*Kuznetsova A.R., Gaisina A.V., Golovina S.G., Ovchinnikova A.V.* Economic tasks of human resource management in the Republic of Bashkortostan..... 365

*Goryunov A.A.* Using network and factor analysis methods to assess enterprise competitiveness indicators..... 373

*Dunenokova E.N., Onishchenko S.I.* Sustainable development: integration of financial and innovative instruments..... 379

*Seleznev A.S.* Considering Investor Behavior and Expectations in Capitalization Strategies on the Securities Market..... 384

*Tkacheva N.Y., Zhazhin M.A., Miloserdova N.V.* Main approaches to forecasting regional budget revenues from corporate income tax from the banking sector..... 388

*Ehsan F., Yurievna S.E.* The role of the institutional component in the transformation of the banking system of developing countries (national and supranational level)..... 396

*Steffen Reimer, Kolyada A.A.* Business Modelling for Producing Companies in Russia..... 400

## Влияние системы устойчивого развития корпоративного управления на стоимость бизнеса

**Астафьева Ольга Евгеньевна,**

кэн, зав. каф. экономики и управления в строительстве,  
Государственный университет управления  
E-mail: oe\_astafyeva@guu.ru

**Красцына Анастасия Владиславовна,**

магистрант, Государственный университет управления  
E-mail: krastasya@yandex.ru

Актуальность вопросов устойчивого развития обусловила необходимость трансформации бизнес-моделей и поиска современных экономических инструментов, способствующих реализации экологических и социальных инициатив. В исследовании проведены взаимосвязи между системой устойчивого развития корпоративного управления и увеличением стоимости бизнеса строительной организации. Особое внимание уделяется анализу роли организационной культуры, ориентированной на принципы устойчивости, в достижении долгосрочной эффективности и конкурентоспособности строительных компаний. Рассматриваются ключевые инструменты и факторы устойчивого развития, такие как инновационные технологии, экологический менеджмент, социальная ответственность и стратегическое планирование. Подчеркивается значимость гармонизации целей устойчивого развития Организация Объединённых наций (ООН) с системой ключевых показателей эффективности (KPI) бизнеса. Особый акцент делается на потенциале облигаций устойчивого развития как перспективного финансового инструмента, стимулирующего компании к достижению заявленных KPI в области устойчивости. Анализируются структурные особенности российской экономики и специфика реализации экологических и социальных проектов ведущими строительными компаниями.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, корпоративное управление, организационная культура, ключевые показатели эффективности (KPI), облигации устойчивого развития, стратегическое планирование, цели устойчивого развития ООН.

### Введение

Устойчивое развитие является неизменным ориентиром крупных строительных компаний, одной из ключевых ролей в формировании конкурентоспособности экономики и основывается на фундаментальной необходимости обеспечения баланса между интересами общественного развития, сохранением окружающей среды и достижением экономической эффективности. Именно гармоничное сочетание этих трёх компонентов создаёт предпосылки для поступательного роста без ущерба для будущих поколений, экологических, и как следствие, экономических катастроф в глобальном формате. Но коммерческие организации здесь и сейчас хотят видеть отдачу, динамику прибыли от вложенных средств. Им приходится разбираться в инструментах повышения конкурентоспособности и результативности бизнеса. Испытывать на себе, в сложившихся условиях экономики и геополитики, результаты внедрения. Но при этом перспективы финансовых инструментов устойчивого развития мы видим по опыту внедрения в зарубежные корпорации.

### Повышение конкурентоспособности строительных компаний

Каждая компания старается найти собственные инструменты устойчивого развития, интерпретировать и внедрить их с учетом специфики своей деятельности и своих возможностей, выработать способы противодействия кризисным факторам, выстроить уникальную архитектуру поведения в условиях нестабильности и сформировать бизнес-модель, направленную на обеспечение долгосрочного устойчивого развития.

Деятельность в области устойчивого развития ориентирована на стабильное социально-экономическое развитие, построение системы корпоративного управления организацией, с учетом сбалансированности долгосрочной экономической эффективности, экологической ответственности и социальной результативности в условиях максимальной экономии ресурсов.

Корпоративная культура, как фактор устойчивого развития организации, проявляется через систему установок и ожиданий, разделяемых сотрудниками. Для внедрения и усовершенствования данной деятельности необходимо влияние руководителей всех уровней (рис. 1).

В современных условиях корпоративная культура трансформировалась из абстрактного понятия

в стратегический приоритет, оказывающий непосредственное влияние на финансовые показатели организации, т.к. именно корпоративная культура позволяет заинтересовать сотрудников организации в применении принципов устойчивого развития при выполнении своих функциональных обязанностей и выполнении трудовых функций, определенных в рамках возложенных обязанностей.

<b>Функции руководителя области корпоративной культуры</b>
1. доводить миссию и видение до работников организации
2. поддерживать ценности экологической и социальной ответственности и
3. создавать атмосферу открытости соответствующие модели поведения
4. поощрять приверженность всей организации ESG-повестке и признавать вклад работников в ESG-результат
5. обеспечивать работников необходимыми ресурсами, подготовкой и полномочиями для осуществления деятельности в соответствии с подходами устойчивого развития

**Рис. 1.** Функции руководителя в области корпоративной культуры

Источник: составлено авторами

Таблица 1. Инструменты и факторы достижения устойчивого развития строительных компаний

Инструмент/фактор	Описание	Влияние на устойчивое развитие
Организационная культура	Совокупность ценностей, норм, убеждений и моделей поведения, разделяемых сотрудниками компании	Создает условия для долгосрочной эффективности, экологической ответственности и социальной результативности
Инновационные технологии	Внедрение передовых технологических решений в строительстве	Повышают ресурсоэффективность, сокращают негативное воздействие на окружающую среду, улучшают качество строительства
Экологический менеджмент	Система управления экологическими аспектами деятельности компании	Минимизирует экологические риски, обеспечивает соответствие нормативным требованиям, повышает экологическую ответственность
Социальная ответственность	Учет интересов и потребностей заинтересованных сторон, вклад в развитие местных сообществ	Укрепляет репутацию компании, повышает лояльность стейкхолдеров, способствует устойчивому развитию территорий присутствия
Стратегическое планирование	Разработка и реализация долгосрочной стратегии развития компании с учетом принципов устойчивости	Обеспечивает баланс экономических, экологических и социальных целей, создает основу для устойчивого роста и конкурентоспособности

Источник: [1]

Благодаря эффективной организационной культуре, ориентированной на устойчивое развитие, строительные компании способны достичь ряда важнейших принципов работы [6]:

1. Создание прочной инфраструктуры, содействие обеспечению всеохватной и устойчивой индустриализации и внедрение инноваций;
2. Обеспечение открытости, безопасности, жизнестойкости и устойчивости городов и населённых пунктов;

По данным зарубежных специалистов, воздействие на привычные технические или технологические факторы (такие как изменение организационной структуры, систем мотивации, методов финансового управления, реинжиниринг бизнес-процессов) позволяет увеличить эффективность бизнеса не более чем на 10–15%, а изменение корпоративной культуры повышает эффективность предприятия на 600% [4].

Однако, несмотря на столь значительное влияние корпоративной культуры, она является лишь одним из инструментов и факторов, представленных в таблице 1, способствующих достижению устойчивого развития строительных компаний.

Каждый из этих инструментов и факторов оказывает влияние на обеспечение долгосрочной эффективности, экологической ответственности и социальной результативности строительного бизнеса. Их комплексное применение создает синергетический эффект и позволяет компаниям успешно реализовывать принципы устойчивого развития в своей деятельности.

В условиях импорт замещения, ограниченного, несоответствующего требуемым объемам производства строительные компании оказались на равных условиях. Единственное, чем они могут отличаться друг от друга, – это особенности и тонкости технологии и способов организации работы, определяемые организационной культурой, которая создает условия для устойчивого развития предприятия. Сотрудники становятся факторами формирования конкурентного преимущества предприятия.

3. Укрепление средств достижения устойчивого развития и активизация работы механизмов глобального партнерства в интересах устойчивого развития.

Принимая во внимание особенности достижения целей устойчивого развития строительных компаний, нельзя не отметить их тесную взаимосвязь с целями устойчивого развития (ЦУР), провозглашенными Организацией Объединенных Наций в 2015 году. Эти 17 целей, отмеченных на рис. 2, охватывающие широ-

кий спектр насущных проблем современности, от искоренения нищеты и обеспечения всеобщего доступа к образованию до борьбы с изменением климата и сохранения биоразнообразия, представляют собой амбициозную повестку дня для международного сообщества на ближайшие десятилетия.



Рис. 2. Цели устойчивого развития ООН

Источник: [7]

Рынок устойчивого инвестирования показывает активный рост в последние годы во всем мире и является очень перспективным сегментом финансового рынка. Существуют как глобальные, так и региональные, национальные проекты ответственного инвестирования, где основным эмитентом является корпоративный сектор. На данный момент, сформировано 4 вида облигаций зеленые, социальные, облигации устойчивого развития и облигации, связанные с устойчивым развитием [8].

Осознавая значимость устойчивого развития, в 2019 году в России стала формироваться национальная система «зелёного» финансирования. Её задача – создать условия для поддержки и развития экологически значимых проектов российских компаний в рамках нацпроекта «Экология» [5]. Этот импульс призван катализировать трансформацию бизнес-моделей в сторону большей экологической ответственности и ресурсоэффективности.

Одним из перспективных финансовых инструментов, позволяющих строительным компаниям вносить непосредственный вклад в реализацию ЦУР, являются облигации устойчивого развития. Они представляют собой инновационный финансовый инструмент, который открывает перед эмитентами широкие возможности для распределения привлеченных средств в соответствии с их стратегическими приоритетами и целями в области устойчивого развития [7]. Несмотря на то, что, согласно статистическим данным за 2019 год, количество «зеленых» облигаций занимало ведущую позицию по объему на рынке ESG-облигаций (более 85%), облигации устойчивого развития, хотя и представлены в относительно небольшом количестве (не более 13%) [2], все более набирают обороты, так как в отличие от традиционных «зеленых» или социальных облигаций, средства от размещения которых направляются исключительно на реализацию специфических экологических или

социальных проектов, облигации устойчивого развития предоставляют эмитентам большую гибкость в выборе направлений инвестирования.

## Оценка результативности бизнеса

Несмотря на относительную свободу в распределении финансовых ресурсов, компании-эмитенты облигаций устойчивого развития берут на себя обязательства по достижению определенных ключевых показателей эффективности (КПЭ), заявленных при выпуске ценных бумаг.

Концепция ключевых показателей эффективности (КПЭ или KPI – Key Performance Indicators) является неотъемлемой составляющей системы управления эффективностью деятельности организаций и получила широкое распространение в последние десятилетия. Впервые термин «ключевые показатели эффективности» был введен в научный оборот в 1989 году в рамках методологии сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard), предложенной американскими учеными Робертом Капланом и Дэвидом Нортон [4]. С тех пор концепция КПЭ прочно вошла в арсенал инструментов стратегического и операционного менеджмента, став незаменимым средством оценки и мониторинга результативности бизнеса.

По своей сути, ключевые показатели эффективности представляют собой набор количественных индикаторов, отражающих степень достижения организацией своих стратегических и тактических целей. КПЭ охватывают различные аспекты деятельности компании, включая финансовые, операционные, инновационные, экологические и социальные параметры, описанные в таблице 2.

Таблица 2. Основные группы ключевых показателей эффективности (КПЭ)

Группа КПЭ	Примеры показателей
Финансовые	Рентабельность активов (ROA) Рентабельность собственного капитала (ROE) Коэффициент текущей ликвидности Коэффициент оборачиваемости запасов
Операционные	Производительность труда Коэффициент загрузки производственных мощностей Доля брака в общем объеме производства Средняя длительность производственного цикла
Инновационные	Доля инновационной продукции в общем объеме продаж Количество зарегистрированных патентов Затраты на НИОКР в % от выручки Средний срок внедрения инноваций
Экологические	Удельные выбросы CO2 на единицу продукции Доля переработанных отходов Потребление энергии из возобновляемых источников Коэффициент использования вторичного сырья

Группа КПЭ	Примеры показателей
Социальные	Коэффициент частоты травматизма Средняя продолжительность обучения сотрудников Индекс удовлетворенности персонала Гендерное равенство в руководящем составе

Источник: [6]

Грамотно подобранная система КПЭ позволяет транслировать стратегические установки на все уровни организационной иерархии, обеспечивая единство целеполагания и фокусируя усилия сотрудников на достижении приоритетных задач. При этом выбор конкретных КПЭ определяется спецификой деятельности компании, ее стратегическими приоритетами и отраслевой принадлежностью.

Особую актуальность концепция КПЭ приобретает в контексте реализации Целей устойчивого развития (ЦУР) ООН. В рамках глобальной повестки устойчивого развития разработана система показателей мониторинга прогресса экономических субъектов в достижении ЦУР [4]. Из общего количества показателей (более 240), соответствующих 17 ЦУР и более 150 подцелей, были выбраны те показатели из перечня ООН, которые гармонизированы с национальными и отраслевыми особенностями экономики, служат ориентирами для компаний, стремящихся внести вклад в построение более сбалансированного и жизнеспособного будущего (рис. 3).

**Показатели мониторинга устойчивого развития экономических субъектов (согласно ЦУР)**



Рис. 3. KPI в контексте реализации ЦУР ООН

Источник: [6]

Данные показатели, интегрированные в общую систему KPI компании, позволяют отслеживать прогресс в достижении ЦУР и служат основой для принятия управленческих решений, нацеленных на повышение устойчивости бизнеса, а также являются своеобразными ориентирами, отражающими приверженность эмитента принципам устойчивого развития и его стремление внести измеримый вклад в решение экологических, социальных и управленческих проблем.

Для устойчивого развития строительной организации необходимо разработать следующие KPI:

1. Показатели в процентах использования переработанных материалов
2. Частота участия в экологических акциях
3. Сокращение антропогенного пресса, особенно при строительстве на новых территориях
4. Безопасность на рабочих местах и введение процентного учета травмирования при производстве работ
5. Снижение потребления энергии и применение инновационных методов по ее генерации или возобновлению
6. Реальный процент снижения потребления не возобновляемых ресурсов
7. Гендерное равенство сотрудников
8. Процент вовлеченности персонала в обучение, в том числе интерес руководства в обучении устойчивого развития
9. Реализация проектов в установленные сроки
10. Выполнение, запланированной социальной инвестиционной программы.

Механизм облигаций устойчивого развития предусматривает финансовые стимулы для эмитентов к выполнению заявленных KPI. В случае, если компания не достигает поставленных целевых показателей в установленные сроки, она обязуется выплатить инвесторам повышенный купонный доход по облигациям. Таким образом, данный инструмент не только способствует привлечению капитала в проекты устойчивого развития, но и создает действенные рычаги влияния на эмитентов, побуждая их к ответственному и эффективному использованию привлеченных средств.

**Заключение**

Особую актуальность облигации устойчивого развития приобретают в контексте структурных особенностей российской экономики. В отличие от многих развитых стран, где «зеленые» и социальные проекты, соответствующие международным стандартам, реализуются достаточно широко, в России подобные инициативы пока не получили столь масштабного распространения. Крупные экологические проекты в нашей стране чаще всего осуществляются ведущими промышленными компаниями, деятельность которых, как правило, не подпадает под критерии выпуска «зеленых» облигаций в их классическом понимании.

Вместе с тем, именно для таких компаний облигации устойчивого развития с привязкой ставки купонного дохода к выполнению KPI могут стать действенным инструментом привлечения финансирования и стимулирования позитивных изменений. К примеру, в качестве KPI может выступать снижение удельных выбросов загрязняющих веществ на тонну произведенной продукции к определенному сроку или соотношение затрат к результату.

Подобные количественные индикаторы позволяют отслеживать прогресс эмитента в области устойчивого развития и создают предпосылки для



постепенного улучшения экологических и социальных параметров его деятельности.

Следует отметить, что механизм привязки финансовых условий к достижению KPI изначально появился на кредитном рынке и лишь в последние несколько лет стал применяться в сфере облигационных займов. Этот факт свидетельствует о новизне и инновационности данного подхода, который постепенно завоевывает признание участников финансового рынка как эффективный способ стимулирования устойчивого развития.

## Литература

1. Власова Н. Сильная корпоративная культура – высокие экономические результаты [Электронный ресурс] // Управление компанией. – 2008. – № 1. – Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=964>
2. Крылова, К.Е. Облигации для устойчивого развития: зарубежный и российский опыт / К.Е. Крылова // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. – 2020. – Т. 19, № 2. – С. 64–71. – DOI 10.24182/2073–6258–2020–19–2–64–71. – EDN AVABDA.
3. Дорофеев М.Л. Эволюция финансово-инвестиционных моделей социального обеспечения под воздействием современных глобальных вызовов // Экономика. Налоги. Право. 2024. Т. 17, № 2. С. 60–70.
4. Ключников И., Сигова М., Ключников О. Устойчивые финансовые инструменты: современное состояние и перспективы развития // Экономическая политика. 2023. Т. 18, № 4. С. 78–107.
4. Матюшева Т.Н. Современные проблемы выполнения государством социальных обязательств и пути их решения // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. № 4–3(67). С. 118–120.
5. Степанова М.Н. Глобальные вызовы системе социального обеспечения как детерминанта ее развития // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2021. Т. 10, № 2 (35). С. 321–324.
6. Тропина Ж.Н. ESG-облигации, перспективы развития инструмента в условиях санкций // Сибирская финансовая школа. 2023. № 1 (149). С. 94–101.

7. Хмыз О.В. Тенденции развития мирового рынка корпоративных ESG-облигаций // Экономика и управление. 2023. Т. 29, № 4. С. 381–388.

## DEVELOPMENT OF THE ESG CONCEPT IN RUSSIA IN THE CONSTRUCTION SECTOR

Astafieva O.E., Krastsyna A.V.  
State University of Management

The relevance of sustainable development issues has necessitated the transformation of business models and the search for innovative financial instruments that contribute to the implementation of environmental and social initiatives. This paper examines the relationship between the system of sustainable development of corporate governance and business value. Special attention paid to the analysis of the role of an organizational culture focused on the principles of sustainability in achieving long-term efficiency and competitiveness of construction companies. The key tools and factors of sustainable development, such as innovative technologies, environmental management, social responsibility and strategic planning, are considered. The importance of harmonizing the Unaided Nations (UN) Sustainable Development Goals with the system of key business performance indicators (KPIs) emphasized. Special emphasis placed on the potential of sustainable development bonds as a promising financial instrument that encourages companies to achieve their goals.

**Keywords:** sustainable development, corporate governance, organizational culture, key performance indicators (KPIs), sustainable development bonds, strategic planning, UN Sustainable Development Goals.

### References

1. Vlasova N. Strong corporate culture – High economic results [Electronic resource] // Company management. – 2008. – No. 1. – Access mode: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=964>
2. Krylova, K.E. Bonds for sustainable development: foreign and Russian experience / K.E. Krylova // Scientific Notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. – 2020. – Vol. 19, No. 2. – pp. 64–71. – DOI 10.24182/2073–6258–2020–19–2–64–71. – EDN AVABDA.
3. Dorofeev M.L. The evolution of financial and investment models of social security under the influence of modern global challenges // Economy. Taxes. Right. 2024. Vol. 17, No. 2. pp. 60–70.
4. Klyuchnikov I., Sigova M., Klyuchnikov O. Sustainable financial instruments: current state and development prospects // Economic policy. 2023. Vol. 18, No. 4. pp. 78–107. 4. Matyusheva T.N. Modern problems of fulfilling social obligations by the state and ways to solve them // International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2022. No. 4–3(67). pp. 118–120.
5. Stepanova M.N. Global challenges to the social security system as a determinant of its development // Azimuth of Scientific Research: economics and Management. 2021. Vol. 10, No. 2 (35). pp. 321–324.
6. Tropina J.N. ESG-bonds, prospects for the development of the instrument under sanctions // Siberian Financial School. 2023. No. 1 (149). pp. 94–101.
7. Khmyz O.V. Trends in the development of the global corporate ESG bond market // Economics and management. 2023. Vol. 29, No. 4. pp. 381–388.

# Секторальные особенности управления социальным капиталом и место управления человеческими ресурсами в системе социального управления организациями

## **Балчат Бакер Али Балчат,**

соискатель, кафедра «Экономика и предпринимательство»,  
ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный технический  
университет»  
E-mail: balchat83@gmail.com

## **Морозова Ирина Анатольевна,**

доктор экономических наук, профессор, заведующий  
кафедрой «Экономика и предпринимательство», ФГБОУ ВО  
«Волгоградский государственный технический университет»  
E-mail: morozovaira@list.ru

Управление социальным капиталом в экономике подразумевает целенаправленное формирование и развитие социальных связей и взаимоотношений между индивидами и группами. Данный процесс направлен на создание условий, способствующих повышению эффективности деятельности как отдельных социальных групп и коллективов, так и отдельных лиц. Управление социальным капиталом работает на долгосрочную перспективу и имеет накопительный эффект, в отличие от материальных стимулов. Оно занимает ключевое место в системе социального управления организациями. В условиях глобализации, цифровизации и технологических инноваций оно становится элементом стратегического управления компаниями. Эффективные подходы к управлению человеческими ресурсами позволяют организациям не только привлекать и удерживать таланты, но и формировать корпоративную культуру, способствующую повышению производительности и инновационности. В отдельных секторах экономики могут использоваться специфические методы управления социальным капиталом, которые способствуют формированию различных моделей трансфера инноваций, мобильности и инновационной активности работников, улучшению качества взаимодействия в коллективе.

**Ключевые слова:** управление социальным капиталом, секторальные особенности управления, система управления организацией, человеческий ресурс.

Социальный капитал – это совокупность всех знакомых, друзей, коллег, деловых партнёров, то есть людей, с которыми человек общается. Социальный капитал предприятия – это ресурс, который организация или её сотрудники могут использовать для достижения определённых целей.

Он выражается в доверии, взаимопомощи, кооперации и обмене информацией в коллективе или с другими предприятиями.

Как и любой другой ресурс, социальный капитал нуждается в управлении, то есть широком наборе практик и приложений, используемых для подбора персонала, управления и развития человеческого капитала организации.

Анализ российской практики управления социальным капиталом целесообразно провести с помощью сравнительного подхода, охватывающего различные отрасли. В таблице 1 представлены характерные черты секторных особенностей управления человеческими ресурсами. Отбор сфер управленческой деятельности осуществлён на основе анализа релевантных источников, которые свидетельствуют о реализации, как минимум частичной или потенциальной, в крупнейших корпоративных структурах отраслей материального и нематериального производства.

В целом, все проанализированные компании планируют внедрить практически все аспекты социального управления человеческими ресурсами. Многие из этих аспектов уже используются, но преимущественно в ограниченном формате: выборочно, в отдельных подразделениях или как эксперименты, а также в рамках решения нецелевых задач управления (табл. 1).

В современных организациях, как минимум семь и более компаний реализуют в базовом формате практики управления человеческими ресурсами, ориентированные на социальные аспекты. К ним относятся:

- Учёт социальных характеристик сотрудников при работе с кадрами резерва, продвижении по службе и распределении персонала.
- Социальные тренинги и другие мероприятия, направленные на развитие социальных навыков и обмен опытом.
- Программы корпоративного волонтерства.
- Социальный реинжиниринг бизнес-процессов.

Таким образом, создаются условия и основы для перехода к системному, профессиональному управлению социальным капиталом в предприятиях (корпорациях) ведущих отраслей российской экономики.

Таблица 1. Характеристика секторальных особенностей социального управления человеческими ресурсами

Наименование компании	Оценка и анализ социального капитала	Измерение доверия, сетевых контактов в трудовых коллективах	Индивидуальная социально-психологическая диагностика работников	Учет социальных характеристик при работе с резервом, продвижении, расстановке персонала	Социальные тренинги, др. мероприятия по развитию социальных навыков и по социальному обмену	Программы корпоративного волонтерства	Социальный реинжиниринг бизнес-процессов
Нефтегазовые компании							
Новатэк	И	А	А*, И	А	И	А	И
Транснефть	П	П	П	И	И	И	П
Лукойл	П	И	П	А	И	И	И
Газпром	И	И	А*, И	И	И	И	И
Роснефть	П	П	П	И	П	И	П
Организации финансового сектора							
Сбербанк России	И	И	А*, И	А	А	И	А
Газпром-банк	П	–	П	А	И	И	И
Альфа-Банк	П	И	И	И	И	А	И
Россельхозбанк	П	–	–	И	П	И	П
Банк ВТБ	П	П	П	А	И	И	И

Примечание: «А» – активное управление; «И» – инерционное управление; «П» – запланировано; «–» – управление отсутствует; «н/д» – нет данных, «\*» – в отдельных структурных подразделениях и филиалах.

Источники: материалы корпоративной отчетности за 2021–2023 годы, официальных сайтов компаний (корпораций), результаты полуструктурированных интервью представителей блоков HR и социального управления / партнерства

На Рисунке 1 представлена классификация российских компаний нефтегазового и финансового секторов в зависимости от уровня и интенсивности управленческой деятельности в области социально ответственного управления человеческими ресурсами. Данная классификация основана на данных Таблицы 1, где компаниям присваиваются баллы в соответствии со степенью активности: 3 балла – для активного управления, 2 балла – для комбинированного подхода (активный и инерционный), 1 балл – для инерционного подхода и 0,5 балла – для планируемого подхода.

При проведении анализа компаний по уровню управленческой активности в сфере социального управления человеческими ресурсами были выделены три категории. Представленные в каждой категории компании охватывают оба сектора экономики. В лидирующую группу (I) вошли Сбербанк

и «Новатэк», которые, как будет показано далее, обладают рядом специфических характеристик:

- Сбербанк, обладая доминирующим положением в банковском секторе и располагая значительным ресурсным и кадровым потенциалом, противопоставляется «Новатэку», который уступает по обоим этим параметрам по сравнению с другими компаниями нефтегазового сектора. Тем не менее, «Новатэк» заметно выделяется на фоне всей российской экономики своей инновационной активностью, занимая лидирующие позиции в области инноваций на протяжении нескольких лет среди всех отраслей промышленности России [1];
- в дополнение к сказанному, руководители занимают центральное положение на графике, демонстрирующем соотношение потенциальных возможностей и фактического осуществления управленческой деятельности в области социального управления человеческими ресурсами. Это означает, что даже организации, демонстрирующие передовые практики, должны предпринимать усилия по ускорению развития системы социального управления персоналом, стремясь максимально реализовать имеющиеся ресурсы и возможности.

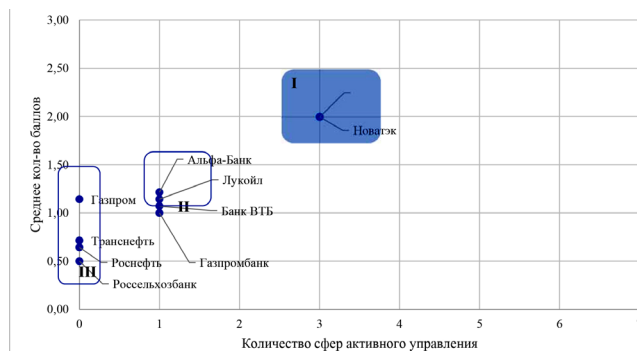


Рис. 1. Группировка российских компаний нефтегазового и финансового сектора по степени и выраженности управленческой активности по ключевым направлениям социального управления человеческими ресурсами

Источник: Составлено автором.

Два оставшихся эшелона компаний демонстрируют близкую ожидаемую эффективность в области управления социальным капиталом. Ключевое отличие между компаниями второго и третьего эшелона заключается в степени готовности к внедрению профессионального подхода к управлению социальным капиталом. Компании второго эшелона (Альфа-Банк, Лукойл, Банк ВТБ и Газпромбанк) обладают преимуществом, поскольку многие базовые практики социального управления уже реализуются на уровне рутинных процессов. В то же время, компании третьего эшелона (Газпром, Транснефть, Роснефть и Россельхозбанк), хотя и планируют активную деятельность в сфере управления социальным капиталом, еще не приступили к её практической реализации. Это не исключает возможности внедрения высокопрофессиональных и системных подходов в будущем.

В современной российской практике наблюдается явное различие в подходах к социальному управлению человеческими ресурсами между компаниями финансового (непроизводственного) и нефтегазового (производственного) секторов. Финансовые организации, изначально ориентированные на социальную ответственность, демонстрируют более активную позицию в этой сфере, выступая в качестве лидеров. В то же время, компании нефтегазового сектора проявляют замедленную реакцию на изменения как внутренней, так и внешней среды.

В настоящий момент российские компании нефтегазового сектора активно внедряют расширенную систему социальных обязательств. Однако, этот процесс преимущественно мотивирован требованиями экологической повестки дня. Другие аспекты социального управления, такие как инновационные подходы в управлении персоналом, могут рассматриваться как менее приоритетные, что препятствует внедрению передовых социальных практик.

При внедрении принципов ESG в нефтегазовом секторе компании, в основном, руководствуются прагматическими соображениями, связанными с обеспечением соответствия требованиям энергетического (низкоуглеродного) перехода. Это необходимо для поддержания их конкурентоспособности на международных рынках [11]. В итоге наблюдается опережающий характер внедрения экологического менеджмента. В связи с этим, переход российской нефтегазовой отрасли к корпоративному управлению, основанному на ESG-принципах, может не привести к ожидаемому стимулирующему воздействию на институционализацию и профессионализацию корпоративного управления социальным капиталом, если опираться на западный опыт.

В качестве иллюстрации можно привести пример компании «Роснефть», ставшей первым российским промышленным предприятием, опубликовавшим принципы управления углеродными выбросами [9]. Тем не менее, анализ социальных аспектов управления человеческими ресурсами показывает, что ПАО «Роснефть» занимает отставную позицию среди выбранных для исследования компаний отрасли. При этом по показателям доступных финансовых и организационных ресурсов ПАО «Роснефть», напротив, входит в число лидеров.

Анализ данных, представленных на Рисунке 2, свидетельствует о наличии существенных несоответствий. Несмотря на то, что ПАО «Роснефть» занимает вторую позицию по удельному весу затрат на персонал и его развитие (10,14%), уступая лишь ПАО «Сбербанк» (14,27%), по абсолютным расходам в этом направлении компания находится на восьмой позиции из десяти.

Важно отметить, что компании крайне редко и избирательно раскрывают количественные данные о расходах на социальное развитие и управление персоналом. Это ограничивает аналитические возможности исследований и сравнительного ана-

лиза [7]. Хотя известно, что некоторые компании периодически проводят внутреннюю оценку человеческого капитала [5, 10], результаты такой оценки, по всей вероятности, конфиденциальны и не публикуются. [4] (табл. 2).

Таблица 2. Анализ ключевых показателей социальной политики в нефтегазовом и финансовом секторах

Компания (корпорация)	Собственный капитал, трлн руб.	Среднесписочная численность сотрудников, тыс. чел.	Доля собственного капитала, расходуемая на персонал и развитие человеческого ресурса, включая инвестиции, %	Годовые расходы на мотивацию и развитие одного работника, тыс. руб.
Газпром	14,8	466	8,57%	2721,50
Роснефть	5,49	315,4	10,14%	1765,67
Лукойл	4,13	101	7,32%	2995,12
Транснефть	2,22	119	9,59%	1788,52
Новатэк	1,64	16,8	2,47%	2411,44
Сбербанк	5,05	285,6	14,27%	2522,82
Банк ВТБ	1,72	79,2	7,90%	1715,75
Альфа-Банк	0,61	26,01	8,17%	1915,70
Газпромбанк	0,74	19,6	5,09%	1921,25
Россельхозбанк	0,522	11,0	2,36%	1121,00

Источники: материалы корпоративной отчетности за 2021–2023 годы, официальных сайтов компаний (корпораций), результаты полуструктурированных интервью представителей блоков HR и социального управления / партнерства (рис. 2).



Рис. 2. Реализация финансового потенциала социального управления человеческими ресурсами российских компаний (корпораций) нефтегазового и финансового сектора

Источники: материалы корпоративной отчетности за 2021–2023 годы, официальных сайтов компаний (корпораций), результаты полуструктурированных интервью представителей блоков HR и социального управления / партнерства

Некоторые показатели, характеризующие человеческий капитал организаций, не подлежат открытой публикации в связи с потенциальным кос-

венным задеванием чувствительной области обработки персональных данных. Хотя обезличенная презентация результатов оценок и других измерений формально не противоречит российскому законодательству о персональных данных (отсутствует персонификация), практический опыт показывает, что нежелание раскрывать подобную информацию часто обусловлено соображениями защиты персональных данных. [1].

Без осуществления масштабных измерений ключевых показателей, дифференцированных по различным критериям управления и развития человеческого капитала, а также связанного с ним социального капитала, и по профессиональным, квалификационным и иным группам работников, выводы в сфере управления будут носить условный характер и обладать высокой степенью неопределённости. Снижение этой неопределённости достигается, в том числе, посредством проведения сравнительных исследований и оценки структурных и динамических (относительных), а не абсолютных показателей.

Анализируя данные, представленные на Рисунке 2, следует подчеркнуть отсутствие существенных различий между двумя секторами экономики в отношении затрат на персонал и его обучение. Это обусловлено рядом факторов, начиная с дефицита квалифицированных кадров на рынке труда, дополнительно усугубляемого инертностью систем корпоративного обучения и развития, характерных для последних десятилетий. Важно отметить, что такая ситуация также отражает инновационный подход к управлению со стороны лидеров отрасли. По сути, само лидерство на отраслевом и национальном уровнях стимулирует развитие социальной ответственности предприятий.

В финансовом секторе, где тесная связь между квалификацией персонала и рыночной стоимостью компаний хорошо очевидна [8], увеличение финансирования, включая инвестиции в человеческий капитал, является естественным ответом на потребности обеспечения устойчивого и долгосрочного корпоративного роста.

В нефтегазовой отрасли недостаток стимулов для привлечения персонала компенсируется рядом факторов. Во-первых, наблюдается значительный дефицит квалифицированных кадров, что обусловлено как общим несоответствием спроса и предложения на рынке труда, так и спецификой отрасли, связанной с удалённым расположением основных производственных объектов. Во-вторых, в этой сфере присутствуют существенно более высокие риски, связанные с организацией и обеспечением безопасности труда.

Важно отметить, что количество сотрудников в пяти крупнейших российских нефтегазовых компаниях превышает аналогичный показатель для пяти ведущих банков страны более чем в 2,5 раза. Несмотря на влияние природных ресурсов на рынок углеводородов, возможности лидеров нефтегазового сектора по увеличению экономической добавленной стоимости существенно ниже (на 30–

50%, а в отдельных случаях и многократно), чем у организаций финансового сектора. Таким образом, хотя процентные показатели финансирования человеческого капитала и его развития в обоих секторах, являющихся драйверами российской экономики, достаточно схожи, с учётом эффекта масштаба можно ожидать более значительный эффект от таких инвестиций в организациях финансового сектора.

Следовательно, сотрудникам нефтегазовой отрасли, а также представителей прочих промышленных секторов, целесообразно уделять пристальное внимание внутренним резервам, связанным с оптимизацией использования трудовых ресурсов.

Развитие и систематическое, рациональное использование социального капитала, с учётом положений, изложенных в теоретико-методологическом разделе настоящей диссертации, представляет собой один из наиболее значимых резервов. С одной стороны, его активация сравнительно проста, поскольку современный менеджмент располагает основными инструментами, содействующими развитию социального капитала, многие из которых уже применяются для достижения иных целей. С другой стороны, этот резерв может оставаться незамеченным несведущим наблюдателем.

Анализ инструментальных предпосылок целевого управления социальным капиталом в компаниях материального и нематериального производства (см. Таблица 3) показывает, что между ними нет существенных различий.

Таблица 3. Особенности применения инструментария управления социальным капиталом в различных секторах экономики

Наименование компании	Наличие опубликованной HR-стратегии / политики	Раскрытие показателей, связанных с человеческим капиталом, в корпоративной отчетности	Подготовка отчетности по ESG-стандартам	Осуществление социального измерения человеческого капитала	Наличие выделенного специалиста / направления ESG-менеджмента	Наличие выделенного специалиста / направления социального менеджмента трудовых ресурсов	Наличие плана действий по управлению социальным капиталом
Нефтегазовые компании							
Новатэк	+	Ч	П	Ч	+	+	-
Транснефть	+	Ч	П	Ч	П	+	-
Лукойл	+	Ч	П	-	+	+	П
Газпром	+	+	П	П	+	+	-
Роснефть	+	+	П	Ч	+	+	-
Организации финансового сектора							
Сбербанк России	+	+	П	Ч	+	+	Ч
Газпромбанк	+	Ч	П	П	П	+	-

Наименование компании	Наличие опубликованной HR-стратегии / политики	Раскрытие показателей, связанных с человеческим капиталом, в корпоративной отчетности	Подготовка отчетности по ESG-стандартам	Осуществление социального измерения человеческого капитала	Наличие выделенного специалиста / направления ESG-менеджмента	Наличие выделенного специалиста / направления социального менеджмента / трудовых ресурсов	Наличие плана действий по управлению социальным капиталом
Альфа-Банк	+	+	П	Ч	+	+	П
Россельхозбанк	+	Ч	П	–	П	+	–
Банк ВТБ	+	+	П	П	+	+	П

Примечание: «+» – имеется; «Ч» – частично; «П» – запланировано; «–» – отсутствует; «н/д» – нет данных.

Источники: материалы корпоративной отчетности за 2021–2023 годы, официальных сайтов компаний (корпораций), результаты полуструктурированных интервью представителей блоков HR и социального управления / партнерства

Все десять проанализированных компаний публикуют кадровую политику в той или иной форме. В своих отчетах, в том числе годовых, все компании раскрывают аспекты социального управления и результаты управления человеческим капиталом, хотя бы частично. Во всех компаниях присутствует как минимум один специалист, а чаще всего – структурное подразделение, занимающееся социальным менеджментом трудовых ресурсов. В семи из десяти компаний имеются также выделенные специалисты, непосредственно работающие в сфере ESG-менеджмента. Однако, подготовка отдельных ESG-отчетов пока рассматривается как перспективная задача во всех исследованных случаях.

Несмотря на признание важности управления социальным капиталом, ни одна из проанализированных корпораций не смогла реализовать все необходимые практики для его эффективного использования. В частности, остаются нереализованными такие важные аспекты, как оценка социального измерения человеческого капитала и разработка плана действий по управлению социальным капиталом. На данный момент эти вопросы находятся в стадии планирования.

Анализ ситуации свидетельствует о наличии потенциала для внедрения эффективного управления социальным капиталом как в нефтегазовой отрасли, так и в финансовом секторе России. Однако, даже в ведущих компаниях этих сфер, играющих ключевую роль в национальной экономике, профессиональный подход к управлению социальным капиталом отсутствует. Это свидетельствует о недостаточно дальновидной стратегии организационного развития. Игнорирование социальных

инноваций в управлении внутренней средой корпораций может привести к обострению проблем и противоречий как в сфере развития человеческого потенциала, так и в достижении стратегических целей корпоративного развития.

## Литература

1. Аверина О.И. Факторы, препятствующие переходу российских предприятий на интегрированную отчетность //Актуальные вопросы учета и управления в условиях информационной экономики. – 2020. – № . 2. – С. 7–12; Чунихина Т.Н., Копица М.В. Законодательное обеспечение безопасности персональных данных работника //Актуальные проблемы безопасности жизнедеятельности. – 2021. – С. 63–69
2. Александрова Т.В. Развитие корпоративной экологической ответственности нефтегазового бизнеса в условиях перехода к «зеленой» экономике //Управленческое консультирование. – 2019. – № . 9 (129). – С. 55–70
3. Бирюкова В.В. Устойчивость развития нефтяных компаний России //Вестник Сибирской государственной автомобильно-дорожной академии. – 2015. – № . 3 (43). – С. 92–98; Францевич А.А. Анализ инновационной активности российских компаний нефтегазового сектора //Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2016. – № . 7. – С. 32–39. Шепелев Р.Е. Патентная активность нефтегазовых компаний как основа инновационного развития в сфере СПГ-технологий //Экономические науки. – 2021. – № . 195. – С. 144–148.
4. Кулагина Н. А., Лысенко А.Н. Оценка уровня развития человеческого капитала машиностроительных предприятий в условиях цифровой экономики //Вестник НГИЭИ. – 2020. – № . 1 (104). – С. 96–106
5. Лысак Д. Л., Трегубова Т.М. Маркеры развития человеческого капитала на предприятии на основе концепции обучения в течение всей жизни //Международный научно-исследовательский журнал. – 2021. – № . 8 (110) Часть 3. – С. 68–72
6. Мартиросян В. И., Магзумова Н.В. Особенности управления персоналом в нефтегазовой отрасли //Социально-экономическое развитие России: проблемы, тенденции, перспективы. – 2021. – С. 138–141; Кочнева О.Е. Актуальные проблемы в управлении персоналом в компаниях нефтегазового комплекса //Современные образовательные технологии в подготовке специалистов для минерально-сырьевого комплекса. – 2020. – С. 1127–1132
7. Тебекин А. В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В. Критерии оценки человеческого капитала как фактора развития инновационной экономики //Транспортное дело России. – 2020. – № . 1. – С. 3–6
8. Ткаченко Е.А. Финансовый рынок и финансовый капитал в условиях развития экономики

знаний //Экономическое возрождение России. – 2019. – № . 3 (61). – С. 82–93; Джиоев А.В. Влияние интеллектуального капитала на деятельность компаний: обзор исследований на развитых рынках //Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени КЛ Хетагурова. – 2018. – № . 4. – С. 88–91

9. Углеродный менеджмент ПАО «НК «Роснефть»: комплексный подход к снижению выбросов метана [Электронный документ]//URL: [https://www.rosneft.ru/Investors/ESG/Vklad\\_v\\_dostizhenie\\_Celej\\_OON\\_v\\_oblasti\\_ustojchivogo\\_razvitija\\_case\\_studies/Uglerodnij\\_menedzhment\\_PAO\\_NK\\_Rosneft\\_kompleksnij\\_podhod\\_k\\_snizheniju\\_vibrosov\\_metana](https://www.rosneft.ru/Investors/ESG/Vklad_v_dostizhenie_Celej_OON_v_oblasti_ustojchivogo_razvitija_case_studies/Uglerodnij_menedzhment_PAO_NK_Rosneft_kompleksnij_podhod_k_snizheniju_vibrosov_metana) (дата обращения: 08.01.2025).
10. Ячменева В. М., Ячменев Е.Ф. Обзор методов капитализации человеческого капитала //Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2019. – № . 4. – С. 247–257
11. Papadis E., Tsatsaronis G. Challenges in the decarbonization of the energy sector //Energy. – 2020. – Vol. 205. – P. 118025; Fattouh B., Poudineh R., West R. The rise of renewables and energy transition: what adaptation strategy exists for oil companies and oil-exporting countries? //Energy Transitions. – 2019. – Vol. 3. – N. 1. – P. 45–58

## SECTORAL FEATURES OF SOCIAL CAPITAL MANAGEMENT AND THE PLACE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE SOCIAL MANAGEMENT SYSTEM OF ORGANIZATIONS

Balchat Baker Ali Balchat, Morozova I.A.

Volgograd State Technical University

Social capital management in economics implies the purposeful formation and development of social ties and relationships between individuals and groups. This process is aimed at creating conditions conducive to improving the effectiveness of both individual social groups and collectives, as well as individuals. Social capital management works for the long term and has a cumulative effect, unlike material incentives. It occupies a key place in the system of social management of organizations. In the context of globalization, digitalization and technological innovations, it is becoming an element of strategic management of companies. Effective approaches to human resource management enable organizations not only to attract and retain talent, but also to create a corporate culture that promotes productivity and innovation. Specific methods of social capital management can be used in certain sectors of the economy, which contribute to the formation of various models of innovation transfer, mobility and innovation activity of employees, and improve the quality of interaction in the team.

**Keywords:** social capital management, sectoral management features, organization management system, human resource.

## References

1. Averina O.I. Factors hindering the transition of Russian enterprises to integrated reporting //Current issues of accounting and management in the information economy. 2020. No. 2. pp. 7–12; Chunikhina T.N., Kopitsa M.V. Legislative provision of personal data security of an employee //Actual problems of life safety. – 2021. – P. 63–69
2. Alexandrova T.V. Development of corporate environmental responsibility of the oil and gas business in the context of transition to a “green” economy //Management consulting. – 2019. – № . 9 (129). – P. 55–70
3. Biryukova V.V. Sustainable development of Russian oil companies //Bulletin of the Siberian State Automobile and Road Academy. – 2015. – № . 3 (43). – Pp. 92–98; Frantskevich A.A. Analysis of the innovation activity of Russian companies in the oil and gas sector //Problems of economics and management of the oil and gas complex. – 2016. – № . 7. – Pp. 32–39. Shepelev R.E. Patent activity of oil and gas companies as a basis for innovative development in the field of LNG technologies //Economic sciences. – 2021. – No. 195. – P. 144–148
4. Kulagina N.A., Lysenko A.N. Assessment of the level of human capital development of machine-building enterprises in the digital economy //Bulletin of the NGIEI. – 2020. – № . 1 (104). – P. 96–106
5. Lysak D.L., Tregubova T.M. Markers of human capital development in an enterprise based on the concept of lifelong learning //International Scientific Research Journal. – 2021. – № . 8 (110) Part 3. – P. 68–72
6. Martirosyan V.I., Magzumova N.V. Features of personnel management in the oil and gas industry //Socio-economic development of Russia: problems, trends, prospects. – 2021. pp. 138–141; Kochneva O.E. Actual problems in personnel management in oil and gas companies //Modern educational technologies in the training of specialists for the mineral resource complex. – 2020. – P. 1127–1132
7. Tebekin A.V., Mitropolskaya-Rodionova N.V., Khoreva A.V. Criteria for assessing human capital as a factor in the development of an innovative economy //The transport business of Russia. – 2020. – No. 1. – P. 3–6
8. Tkachenko E.A. Financial market and financial capital in the context of knowledge economy development //The economic revival of Russia. – 2019. – № . 3 (61). – Pp. 82–93; Dzhioev A.V. The influence of intellectual capital on the activities of companies: a review of research in developed markets //Bulletin of the North Ossetian State University named after KL Khetagurov. – 2018. – No. 4. – P. 88–91
9. Rosneft Oil Company’s carbon management: an integrated approach to reducing methane emissions [Electronic document]//URL: [https://www.rosneft.ru/Investors/ESG/Vklad\\_v\\_dostizhenie\\_Celej\\_OON\\_v\\_oblasti\\_ustojchivogo\\_razvitija\\_case\\_studies/Uglerodnij\\_menedzhment\\_PAO\\_NK\\_Rosneft\\_kompleksnij\\_podhod\\_k\\_snizheniju\\_vibrosov\\_metana](https://www.rosneft.ru/Investors/ESG/Vklad_v_dostizhenie_Celej_OON_v_oblasti_ustojchivogo_razvitija_case_studies/Uglerodnij_menedzhment_PAO_NK_Rosneft_kompleksnij_podhod_k_snizheniju_vibrosov_metana) (date of request: 08.01.2025)
10. Yachmeneva V.M., Yachmenev E.F. Review of methods of human capital capitalization //Bulletin of Tver State University. Series: Economics and Management. – 2019. – No. 4. – P. 247–257
11. Papadis E., Tsatsaronis G. Challenges in the decarbonization of the energy sector //Energy. – 2020. – Vol. 205. – P. 118025; Fattouh B., Poudineh R., West R. The rise of renewables and energy transition: what adaptation strategy exists for oil companies and oil-exporting countries? //Energy Transitions. – 2019. – Vol. 3. – N. 1. – P. 45–58

# Значение повышения эффективности эколого-социального учета для экономического развития регионов

**Гаврилов Леонид Анатольевич,**

аспирант кафедры «Экономика», ФГБОУ ВО «Российский государственный университет правосудия»  
E-mail: lerover1@yandex.ru

В статье рассматриваются основные аспекты развития экологической и социальной составляющих в рамках целостного стратегического развития регионов. Проанализирована взаимосвязь между всеми компонентами устойчивого развития регионов. Отмечается усиление роли социально-экологического развития регионов в контексте общего и экономического развития. Указываются основные направления возможности повышения количественного и качественного учета социально-экологического состояния регионов как залога выявления тенденций совершенствования уровня жизни населения. Делается вывод о высоком значении учета экологических показателей в региональном измерении вследствие климатических изменений, глобального потепления, приводящего к неспрогнозированным катаклизмам. Предлагается собственное авторское определение экосистемы региона. Указывается на важность учета имеющихся ресурсов, которые уже практически отработаны и, в то же время, наносят значительный урон окружающей среде, не принося экономической выгоды. В таких случаях необходима государственная поддержка регионального бюджета и выделение соответствующих средств на восстановительные мероприятия.

**Ключевые слова:** эколого-социальный учет, экосистема, регион, окружающая среда, ресурсная база региона.

Координация между региональным экологическим, социальным и экономическим развитием становится важнейшей темой в современных исследованиях в области окружающей среды и эффективного комплексного социально-экономического развития в связи с установлением целей устойчивого развития, изменениями климата. Ранее экологической составляющей уделялось сравнительно мало внимания ввиду приоритетности экономических, а также социальных задач.

Но в последнее время стали происходить весьма ощутимые изменения в экологии, что стало получать отражение на различных факторах, относящихся к экономической сфере, например, в области сельского хозяйства. Урожайность напрямую связана с благоприятными и предсказуемыми погодными условиями, которые стало достаточно трудно прогнозировать и проводить превентивные меры по защите урожая.

Также за длительный период существования планово-распределительной системы во время Советского Союза имела место эксплуатация природных ресурсов, часть из которых является невозобновляемыми [1]. При разработке карьеров угольных бассейнов происходит эрозия почвы, невозстанавливаемые изменения во флоре и фауне территорий. При добыче углеводородного сырья происходит сжигание части природного сопутствующего газа, что также наносит непоправимый ущерб окружающей среде. Тогда как разработка уловителей сопутствующего газа и перенаправление его на нужды населения является целесообразным решением.

Также имеет место усиление вектора концентрации внимания на социальном развитии регионов в связи с важностью повышения уровня жизни населения, его работоспособности, продолжительности жизни и снижения показателей трудоспособности по причине формирования профессиональных заболеваний, обусловленных загрязнением воздуха, контактированием с вредными веществами в профессиональной среде.

В настоящее время происходят значительные изменения в экологическом пространстве, которые далее не допустимо игнорировать. Экологические трансформации обусловлены климатическим потеплением, отражающимся на изменениях сезонных особенностей, возникновением неспрогнозированных катаклизмов. Повышение качества жизни населения региона представляет собой важную политическую, социально-экономическую задачу и находится в полном соответствии со стратегическими задачами развития Российской Федерации. Экономическое развитие региона взаимосвязано с развитием экологической составляющей.



Процесс взаимодействия категорий экологической и экономической политики, социальной ориентированности образует целостную экосистему развития региона [2]. В настоящее время исследователями в качестве важной детерминанты экономического развития обозначается положительная динамика развития социально-экологической области [3].

Постепенно наращивается новая отрасль – зеленая экономика. Происходит интенсивное развитие отрасли, основанной на использовании возобновляемых источников энергии (далее – ВИЭ). Следует отметить, что именно показатели использования и развития ВИЭ могут выступать одним из основных критериев повышения степени экологизации региона и соответствия политике экономической и социальной безопасности [4].

Последствия экологического несовершенства региона, наличие градообразующих предприятий, загрязняющих атмосферу, приводят к возникновению и развитию ряда хронических заболеваний населения. Это обуславливает необходимость в разработке мер оказания медицинской помощи, создании реабилитационных программ. Как следствие, происходит перераспределение и отток значимых по объему материальных ресурсов, сокращается продолжительность жизни населения, происходит возникновение заболеваний, вызывающих инвалидность, частичную или даже полную потерю нетрудоспособности, что приводит к необходимости создания дополнительных программ по социальному обеспечению такой категории граждан. Ухудшается состояние многих объектов социально-экономического значения, расположенных в регионах.

В связи с вышеизложенным предлагается усовершенствованная модель эколого-экономической координации (ЭЭК) для оценки координации регионального эколого-экономического развития. Это исследование использует социально-экономические и данные дистанционного зондирования для измерения как статических, так и динамических значений экосистемных услуг (ЭСУ). Это прямые и косвенные выгоды, производимые экосистемами, которые поддерживают выживание и развитие человека. Рассчитанные экосистемные услуги затем интегрируются в оценку эколого-экономической координации (ЭЭК). Это исследование направлено на проведение сравнительного анализа эколого-экономической координации с акцентом на пространственно-временные факторы. Кроме того, подчеркивается роль коэффициентов экологической корректировки в улучшении оценки ЭЭК.

После корректировки коэффициентами экологической корректировки значения ЭЭК показали более дифференцированное распределение. Большинство регионов продемонстрировали общую тенденцию к росту эколого-экономической координации, являются яркими примерами. Некоторые регионы, содержащие, например, нефте-газовую, угольнодобывающую промышленность, демонстрируют высокий статус конфликта. Как следствие, высока потребность в разработке предложений по принятию решений, основанных на соответствующих результатах исследования, и важный

политический вывод заключается в том, что при принятии политических решений необходимо уделять особое внимание координации экономического роста и защиты окружающей среды.

Интенсивное социально-экономическое развитие различных регионов Российской Федерации приводит к ряду экологических и природоохранных проблем, таких как ухудшение загрязнения воздуха, особенно ухудшение загрязнения углекислым газом; дефицит потребления ресурсов, а также к ряду социальных проблем, таких как несбалансированное региональное развитие и увеличивающийся разрыв между обеспеченными и малообеспеченными социальными группами населения. Также целесообразно отметить усиливающийся дисбаланс между возможностями получения различных превентивных, профилактических услуг между различными слоями населения. В результате на государство возлагается миссия по компенсационным мерам, обеспечивающим поддержку незащищенных групп населения, основная масса из которых и занята на производстве.

На фоне Целей устойчивого развития Организации Объединенных Наций (ЦУР) скоординированное развитие социально-экономических и экологических систем стало популярной темой в области устойчивого развития. Положительное взаимодействие между социальной экономикой и экологической средой тесно связано с уровнем устойчивого развития [5] и также является важным показателем для оценки того, является ли региональное развитие эффективным и имеющим перспективы [6,7]. Экосистемы земли имеют как природные, так и социально-экономические свойства и являются результатом всеобъемлющей связи между природными и экономическими системами [8]. Изменение земельного покрова оказывает широкое влияние на экосистемы земли [9].

Строительство новых предприятий, которое заняло большое количество экологических земель, таких как пастбища, водные площади, леса и обрабатываемые земли для удовлетворения потребностей строительства, может вызвать опустынивание, обеднение земель и другие проблемы экологического качества земель, тем самым, приводя к разрушению экосистем земли [10]. Земельный покров отражает степень, в которой современная деятельность человека влияет на природную среду. Экологические последствия изменения землепользования можно измерить по экологическому следу, индексу качества состояния экологического пространства региона и окружающей среды, изменению биоразнообразия и экосистемным услугам.

Важным понятием в системе рассмотрения вопросов эколого-социального и эколого-экономического направлений развития регионов является понятие экосистемных услуг. Экосистемные услуги (далее – ЭУ) – совокупность действий, которые могут быть предоставлены экосистемами в целях улучшения проживания человека [11]. Услуги, предоставляемые экосистемами, включают в себя снабжение, регулирование, поддержку и культурные услуги, способствующие, например, подготовке и развитию новых кадров, молодых

специалистов, у которых сформирован более осознанный подход к освоению новых ресурсов и более бережному использованию имеющихся, но обладающих ограниченным наличием, исчерпаемостью [12]. Экосистемные услуги определяются как выгоды, создаваемые экосистемами, которые поддерживают выживание и развитие человека, обеспечение нуждающихся новыми рабочими местами, переориентирование вследствие исчезновения прежних профессий и возникновения новых, основанных на иных – цифровых компетенциях [13, 14].

Большинство экосистемных услуг имеют общественные характеристики, что приводит к тому, что у них отсутствует четко выработанный эквивалент рыночной ценности. В результате их потребление может происходить спонтанно, неконтролируемо и превышать разумную необходимость [15].

Концепция экосистемных услуг (ЭСУ) была впервые введена ССЕР в 1970-х годах. С тех пор постепенно появились исследования по классификации экосистемных услуг. Сюда входит следующее (рис. 1).

Ученые провели исследования по оценке экосистемных услуг (ЭСУ), опираясь на фундамент исследований классификации экосистемных услуг. Методы оценки ЭСУ можно разделить на две категории. Существует два метода оценки ЭСУ [16] (рис. 2).

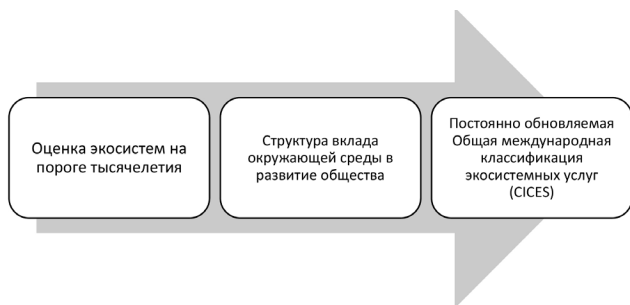


Рис. 1. Основные направления исследований по классификации экосистемных услуг



Рис. 2. Методы стоимости экосистемных услуг ЭСУ

В последние годы ученые широко оценивали стоимость экосистемных услуг в таких областях, как города, водоразделы и экологические заповедники, используя методы оценки ЭСУ. Эти исследования в основном основаны на данных о землепользовании и включают пространственные технологии для изучения взаимосвязи между изменениями в использовании объектов окружающей среды.

Для реализации устойчивого развития человечества необходимо оценить ценность экосистемных услуг и, следовательно, установить связь между рыночной стоимостью экосистемных услуг и социально-экономическим развитием. Изменения в землепользовании неизбежно приводят к изменению экосистемных услуг, осуществляемых в регионе [17]. Например, расширение сельского

хозяйства и вырубка лесов привели к значительному увеличению темпов эрозии почвы. Расширение городов существенно сократило земельные угодья, что привело к потере биоразнообразия.

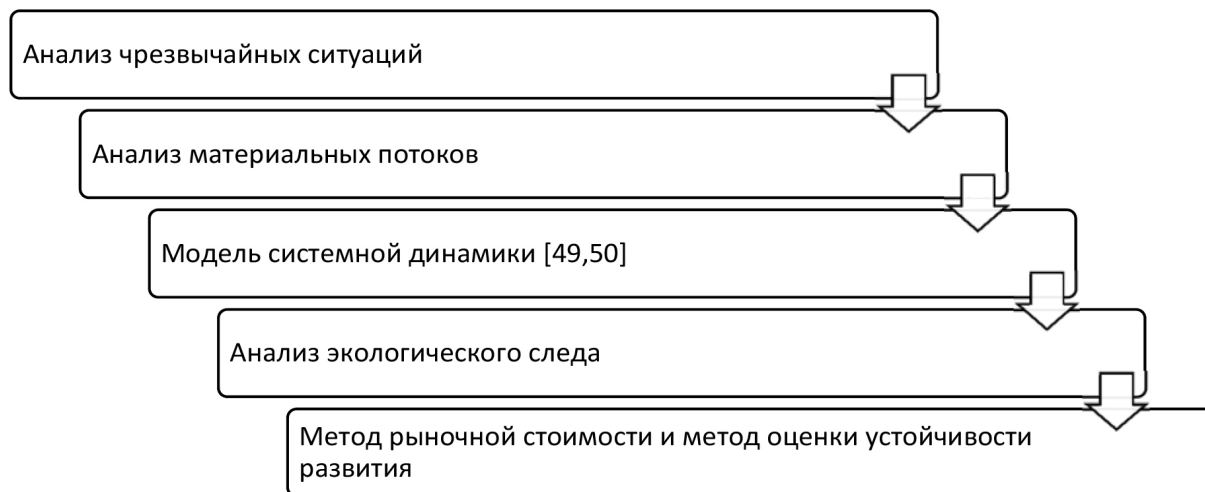
Острые потребности в продовольствии и экономическом развитии привели к тому, что большое количество лесных массивов преобразуется в сельскохозяйственные угодья, которые впоследствии трансформируются в строительные земли. Такая деятельность человека приводит к постепенному сокращению экосистемных услуг и может вызвать усугубление дисбаланса экосистем и увеличение затрат на восстановление. Поддержание и защита экосистемных услуг является основой устойчивого развития.

Анализ взаимодействия между экологической ценностью услуг землепользования и региональным экономическим развитием оказывает большое влияние на корректировку структуры землепользования и содействие экономическому развитию. Степень становления эколого-экономической системы является одной из важных направлений устойчивого развития региона в современных условиях.

Количественная оценка координации между социальной экономической системой и естественной экосистемой может обеспечить соответствующую теоретическую основу для реализации устойчивого развития. В настоящее время соответствующие методы измерения скоординированного развития экологических и экономических систем включают [18] (рис. 3).

Однако применимость этих подходов по-прежнему ограничена внешними экологическими и социально-экономическими факторами и точностью регионального пространственного анализа [19]. С быстрым развитием экономики противоречие между социальной экономикой и экологической средой становится все более заметным для большинства городов, основанных на ресурсах. Скоординированное развитие между социальной экономикой и экологической средой очень важно для устойчивого развития городов, основанных на ресурсах. Основной причиной низкой координации является то, что развитие социальной экономики значительно отстает от развития экологической среды.

Однако быстрое развитие экономики привело к возникновению множества экологических проблем и социального неравенства, таких как загрязнение воздуха, кислотные дожди, загрязнение воды и земли и разрыв в благосостоянии. Это явление особенно заметно для ресурсо-ориентированных городов, которые являются типом городов с эксплуатацией и переработкой природных ресурсов, таких как полезные ископаемые и леса, в качестве ведущих отраслей промышленности. Социальная экономика и экологическая среда являются двумя важными аспектами региональной системы. Скоординированное развитие между ними напрямую связано с уровнем устойчивости города. Развитие социальной экономики должно учитывать защиту окружающей среды. В свою очередь, хорошая экологическая среда может способствовать дальнейшему устойчивому развитию социальной экономики.

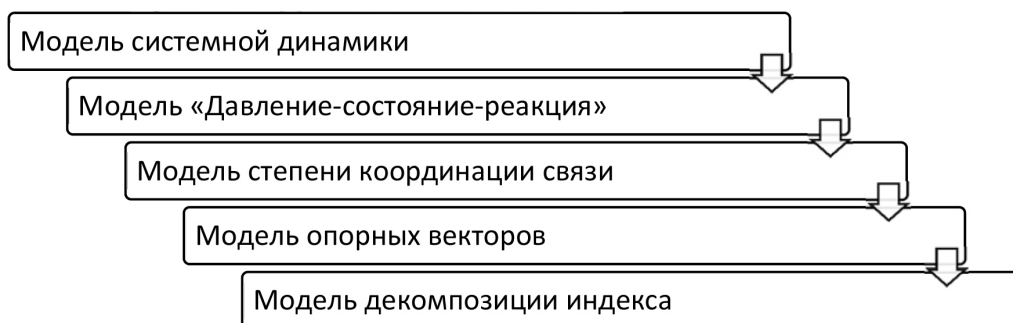


**Рис. 3.** Методы измерения скоординированного развития экологических и экономических систем

Благоприятное взаимодействие между двумя системами обеспечивает важную гарантию долгосрочного и устойчивого развития региона. Ключом к возрождению уже имеющейся промышленной базы является повышение устойчивости городов, основанных на ресурсах, поскольку многие регионы России основаны на ресурсах.

Поэтому целесообразно в целях устойчивого развития динамически оценить уровень коорди-

нации между социальной экономикой и экологической средой в регионах, чья экономическая деятельность, в значительной мере определяется использованием ресурсной базой. Было разработано множество методов для выявления отношений координации и взаимодействия между различными системами на городском уровне, включая (рис. 4).



**Рис. 4.** Виды применяемых моделей при определении уровня эколого-экономического состояния региона

Среди всех методов, упомянутых выше, модель степени координации связи является одним из наиболее широко используемых подходов в применении. Связь – это термин, используемый в физике для обозначения степени, в которой две или более систем взаимодействуют и влияют друг на друга в степени синергии. Координация измеряет скоординированное развитие различных элементов в системе и отражает гармонию системы. Измерение уровня развития различных систем (таких как социальная экономика и экологическая среда) является предпосылкой анализа координации связи.

Поскольку система обычно описывается несколькими индикаторами, расчет уровня развития можно рассматривать как проблему принятия многокритериальных решений (MCDM). Процесс включает основные этапы нормализации, метода взвешивания и агрегации и т.д. Несмотря на то, что все этапы важны для качества результата оценки, метод взвешивания оказывает наибольшее влияние.

В приложениях в модели CCD для расчета весов индикаторов использовались многие методы, такие как метод коэффициента вариации, метод энтропии, метод анализа главных компонент, метод взвешенного TOPSIS (метод упорядочения предпочтения по сходству с идеальным решением) и метод максимизации отклонения и т.д.

Кроме того, поскольку скоординированное развитие окружающей среды и экономики включает в себя многие области, такие как экология, экономика и география, которые характеризуются комплексностью и сложностью, хотя текущие исследования достигли отличных результатов, количественная оценка все еще находится на исследовательской стадии и нуждается в углублении количественного анализа. Поддерживаемая технологиями дистанционного зондирования и географической информационной системы (ГИС), модель координации эколого-экономики используется для оценки координации регионального экологического и экономического развития.

Модель координации эколого-экономики предложена [20] для измерения координации между экологическим и экономическим развитием региона с помощью количественного анализа. Эта модель широко использовалась для оценки степени координации между экологией и экономикой. Поскольку экосистемные услуги могут отражать взаимодействие, взаимное влияние и синергетическую эволюцию землепользования и экосистем, а также тесное взаимодействие между землепользованием и экономическим развитием, ЭСУ используется для описания экологической среды.

Влияние землепользования на региональное экономическое развитие можно выявить путем оценки экологической услуги, а чрезмерное потребление экосистемных услуг может ограничить региональное экономическое развитие. В настоящее время становится необходимым определение эколого-экономической согласованности (ЭЭС) в регионах на основе статических и динамических значений экосистемных услуг (ЭСУ). Это повысит надежность и точность результатов оценки. Статическая ЭСУ – это оценка экосистемных услуг, связанных со структурой и функцией экосистемы, и ее изменения представляют собой изменения благосостояния людей.

Применение статической ЭСУ в оценке ЭЭС может полностью отразить ограничительную связь между экосистемными услугами, благосостоянием людей и социально-экономическим развитием. Динамическая ЭСУ – это оценка экосистемных услуг на разных этапах социального развития региона, и ее изменения представляют собой влияние понимания представителями предприятий, властных структур, исполнительных органов, общественных организаций состояния экологической среды и изменений спроса на предоставление экосистемных услуг. Применение ее к оценке ЭСУ может помочь лучше понять роль динамических изменений в содействии скоординированному развитию эколого-экономического развития региона.

Однако традиционная модель эколого-экономической согласованности имеет определенные ограничения, в основном, потому, что она может анализировать только то, улучшается ли экологическая среда определенной области или нет, и отстает ли развитие посредством вертикального сравнения в разные периоды. Тем не менее, важно осуществлять комплексное исследование скоординированного развития экологической экономики в регионе, сравнивая и анализируя различия пространственной географии и регионального экономического уровня всех субрегионов.

## Литература

1. Петров А. В., Разумовская И.В. Природные ресурсы как объект природопользования // Экономика и экология территориальных образований. 2016. № 2.
2. Имамвердиева М. И., Бубнова А.О. Экологический аспект социально-экономического развития региона // Вестник Сургутского государственного университета. 2021. № 1. С. 36–49. DOI 10.34822/2312–3419–2021–1–36–49
3. Зименкова Е.Н. Влияние экологических изменений на формирование экономической безопасности // Региональные проблемы преобразования экономики. 2017. № 7. С. 53–63.
4. Данько Т. М., Поджарый А.К., Никоновой С.А. Оценка экономической безопасности и устойчивого развития региональных социально-экономических систем. Что первично? Инновационность или экология // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. № 2 (23). С. 138–141.
5. Cui, X.; Fang, C.; Liu, H.; Liu, X. Assessing sustainability of urbanization by a coordinated development index for an Urbanization-Resources-Environment complex system: A case study of Jing-Jin-Ji region, China. *Ecol. Indic.* 2019, 96, 383–391.
6. Li, S., & Ma, S. (2024). A Quantitative Analysis on the Coordination of Regional Ecological and Economic Development Based on the Ecosystem Service Evaluation. *Land*, 13(2), 207. <https://doi.org/10.3390/land13020207>
7. Chen, M.; Liu, W.; Lu, D. Challenges and the way forward in China's new-type urbanization. *Land Use Policy* 2016, 55, 334–339.
8. Cao, W.; Li, R.; Chi, X.; Chen, N.; Chen, J.; Zhang, H.; Zhang, F. Island urbanization and its ecological consequences: A case study in the Zhoushan Island, East China. *Ecol. Indic.* 2017, 76, 1–14.
9. Hernández-Blanco, M.; Costanza, R.; Anderson, S.; Kubiszewski, I.; Sutton, P. Future scenarios for the value of ecosystem services in Latin America and the Caribbean to 2050. *Curr. Res. Environ. Sustain.* 2020, 2, 100008.
10. Ongsomwang, S.; Pattanakiat, S.; Srisuwan, A. Impact of Land Use and Land Cover Change on Ecosystem Service Values: A Case Study of Khon Kaen City, Thailand. *Environ. Nat. Resour. J.* 2019, 17, 43–58.
11. Cheng, X.; Xu, Z.; Yu, S.; Peng, J. A wavelet coherence approach to detecting ecosystem services trade-off response to land use change. *J. Environ. Manag.* 2022, 316, 115160.
12. Millennium Ecosystem Assessment (MEA). *Ecosystems and Human Well-Being*; Island Press: Washington, DC, USA, 2005.
13. Costanza, R.; d'Arge, R.; de Groot, R.; Farber, S.; Grasso, M.; Hannon, B.; Limburg, K.; Naeem, S.; O'Neill, R.V.; Paruelo, J.; et al. The value of the world's ecosystem services and natural capital. *Nature* 1997, 387, 253–260.
14. Daily, G.C. *Nature's Services: Societal Dependence on Natural Ecosystems*. In *The Future of Nature: Documents of Global Change*; Robin, L., Sörlin, S., Warde, P., Eds.; Yale University Press: New Haven, CT, USA, 2013; pp. 454–464.
15. Kreuter, U.P.; Harris, H.G.; Matlock, M.D.; Lacey, R.E. Change in ecosystem service values in the San Antonio area, Texas. *Ecol. Econ.* 2001, 39, 333–346.

16. Costanza, R.; d'Arge, R.; de Groot, R.; Farber, S.; Grasso, M.; Hannon, B.; Limburg, K.; Naeem, S.; O'Neill, R.V.; Paruelo, J.; et al. The value of the world's ecosystem services and natural capital. *Nature* 1997, 387, 253–260.
17. Hu, M.; Li, Z.; Wang, Y.; Jiao, M.; Li, M.; Xia, B. Spatio-temporal changes in ecosystem service value in response to land-use/cover changes in the Pearl River Delta. *Resour. Conserv. Recycl.* 2019, 149, 106–111.
18. Ali, Q.; Yaseen, M.R.; Anwar, S.; Makhdom, M.S.A.; Khan, M.T.I. The impact of tourism, renewable energy, and economic growth on ecological footprint and natural resources: A panel data analysis. *Resour. Policy* 2021, 74, 102365.
19. Li, W.; Yi, P.; Zhang, D.; Zhou, Y. Assessment of coordinated development between social economy and ecological environment: Case study of resource-based cities in Northeastern China. *Sustain. Cities Soc.* 2020, 59, 102208.
20. Wu, J.; Li, B.; Zhang, X. Ecosystem service value and its application in evaluation of eco-economic harmonious development. *Ying Yong Sheng Tai Xue Bao = J. Appl. Ecol.* 2007, 18, 2554–2558.

## THE IMPORTANCE OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF ENVIRONMENTAL AND SOCIAL ACCOUNTING FOR THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF REGIONS

Gavrilov L.A.

Russian State University of Justice Russia

The article examines the main aspects of the development of environmental and social components within the framework of the integrated strategic development of regions. The relationship between all components of sustainable development of regions is considered. The strengthening of the role of social and environmental development of regions in the context of general and economic development is noted. The main areas of the possibility of increasing the quantitative and qualitative accounting of the social and environmental state of regions as a guarantee of identifying trends in improving the standard of living of the population are indicated. A conclusion is made about the high importance of accounting for environmental indicators in the regional dimension due to climate change, global warming, leading to unpredictable cataclysms. The author's own definition of the regional ecosystem is proposed. The importance of taking into account available resources that have already been practically exhausted and, at the same time, cause significant damage to the environment without bringing economic benefits is indicated. In such cases, state support for the regional budget and the allocation of appropriate funds for restoration activities are necessary.

**Keywords:** ecological and social accounting, ecosystem, region, environment, resource base of the region.

### References

1. Petrov A.V., Razumovskaya I.V. Natural resources as an object of nature management // *Economy and ecology of territorial entities.* 2016. No. 2.
2. Imamverdieva M.I., Bubnova A.O. Ecological aspect of socio-economic development of the region // *Bulletin of Surgut State University.* 2021. No. 1. P. 36–49. DOI 10.34822/2312–3419–2021–1–36–49

3. Zimenkova E.N. The impact of environmental changes on the formation of economic security // *Regional problems of economic transformation.* 2017. No. 7. P. 53–63.
4. Danko T.M., Podzharyi A.K., Nikonovoy S.A. Assessment of economic security and sustainable development of regional socio-economic systems. What comes first? Innovation or ecology // *Azimuth of scientific research: economics and management.* 2018. No. 2 (23). P. 138–141.
5. Cui, X.; Fang, C.; Liu, H.; Liu, X. Assessing sustainability of urbanization by a coordinated development index for an Urbanization-Resources-Environment complex system: A case study of Jing-Jin-Ji region, China. *Ecol. Indic.* 2019, 96, 383–391.
6. Li, S., & Ma, S. (2024). A Quantitative Analysis on the Coordination of Regional Ecological and Economic Development Based on the Ecosystem Service Evaluation. *Land*, 13(2), 207. <https://doi.org/10.3390/land13020207>
7. Chen, M.; Liu, W.; Lu, D. Challenges and the way forward in China's new-type urbanization. *Land Use Policy* 2016, 55, 334–339.
8. Cao, W.; Li, R.; Chi, X.; Chen, N.; Chen, J.; Zhang, H.; Zhang, F. Island urbanization and its ecological consequences: A case study in the Zhoushan Island, East China. *Ecol. Indic.* 2017, 76, 1–14.
9. Hernández-Blanco, M.; Costanza, R.; Anderson, S.; Kubiszewski, I.; Sutton, P. Future scenarios for the value of ecosystem services in Latin America and the Caribbean to 2050. *Curr. Res. Environ. Sustain.* 2020, 2, 100008.
10. Ongsomwang, S.; Pattanakit, S.; Srisuwan, A. Impact of Land Use and Land Cover Change on Ecosystem Service Values: A Case Study of Khon Kaen City, Thailand. *Environ. Nat. Resour. J.* 2019, 17, 43–58.
11. Cheng, X.; Xu, Z.; Yu, S.; Peng, J. A wavelet coherence approach to detecting ecosystem services trade-off response to land use change. *J. Environ. Manag.* 2022, 316, 115160.
12. Millennium Ecosystem Assessment (MEA). *Ecosystems and Human Well-Being*; Island Press: Washington, DC, USA, 2005.
13. Costanza, R.; d'Arge, R.; de Groot, R.; Farber, S.; Grasso, M.; Hannon, B.; Limburg, K.; Naeem, S.; O'Neill, R. V.; Paruelo, J.; et al. The value of the world's ecosystem services and natural capital. *Nature* 1997, 387, 253–260.
14. Daily, G.C. *Nature's Services: Societal Dependence on Natural Ecosystems.* In *The Future of Nature: Documents of Global Change*; Robin, L., Sörlin, S., Warde, P., Eds.; Yale University Press: New Haven, CT, USA, 2013; pp. 454–464.
15. Kreuter, U.P.; Harris, H. G.; Matlock, M.D.; Lacey, R.E. Change in ecosystem service values in the San Antonio area, Texas. *Ecol. Econ.* 2001, 39, 333–346.
16. Costanza, R.; d'Arge, R.; de Groot, R.; Farber, S.; Grasso, M.; Hannon, B.; Limburg, K.; Naeem, S.; O'Neill, R.V.; Paruelo, J.; et al. The value of the world's ecosystem services and natural capital. *Nature* 1997, 387, 253–260.
17. Hu, M.; Li, Z.; Wang, Y.; Jiao, M.; Li, M.; Xia, B. Spatio-temporal changes in ecosystem service value in response to land-use/cover changes in the Pearl River Delta. *Resour. Conserv. Recycl.* 2019, 149, 106–111.
18. Ali, Q.; Yaseen, M.R.; Anwar, S.; Makhdom, M.S.A.; Khan, M.T.I. The impact of tourism, renewable energy, and economic growth on ecological footprint and natural resources: A panel data analysis. *Resour. Policy* 2021, 74, 102365.
19. Li, W.; Yi, P.; Zhang, D.; Zhou, Y. Assessment of coordinated development between social economy and ecological environment: Case study of resource-based cities in Northeastern China. *Sustain. Cities Soc.* 2020, 59, 102208.
20. Wu, J.; Li, B.; Zhang, X. Ecosystem service value and its application in evaluation of eco-economic harmonious development. *Ying Yong Sheng Tai Xue Bao = J. Appl. Ecol.* 2007, 18, 2554–2558.

**Гребенников Никита Эдуардович,**

аспирант Санкт-Петербургского политехнического университета

E-mail: grebennikoff.nikita@yandex.ru

В статье описывается эволюция подходов и ключевые достижения портфельной теории. Рассмотрены следующие основные вехи: современная портфельная теория (Г. Марковиц), модель ценообразования капитальных активов, модель Блэка–Литтермана, постмодернистская портфельная теория и её расширения (теория арбитражного ценообразования, стохастическая портфельная теория, теория поведенческого портфеля, теория специализированного портфеля, теория портфеля Маслоу). Для каждой теоретической рамки представлены основные расчётные математические формулы. Также в статье описаны новые идеи и направления исследований в портфельной теории (синергия классических и поведенческих теорий; интеллектуальные портфели; глубоко ответственные портфели). Кроме того, выявлены современные вызовы для инвесторов в рамках практических аспектов применения теорий портфельного инвестирования (необходимость адаптации к новым макроэкономическим тенденциям, проблема точности прогнозирования, проблема изменения поведения участников рынка, киберугрозы). Текущее состояние портфельной теории можно оценить как активно развивающееся – формирование новых теоретических концепций и расширение математического инструментария свидетельствуют о стремлении учёных и практиков адаптировать портфельное инвестирование к усложняющимся условиям финансовых рынков, что открывает перспективы для дальнейшего углубления исследований и практической реализации инновационных подходов.

**Ключевые слова:** портфельные инвестиции, инвестиционный портфель, оптимизация портфеля, современная портфельная теория, Модель Блэка – Литтермана, постмодернистская портфельная теория.

## Введение

Сфера инвестирования отражает устойчивую тенденцию к росту интереса со стороны широкой аудитории, стремящейся не только сохранить имеющиеся финансовые ресурсы, но и обеспечить их приумножение. Одним из наиболее эффективных механизмов, позволяющих добиться этой цели при ограниченном участии инвестора в процессе управления активами, в широком смысле выступает стратегия портфельных инвестиций. Данный метод характеризуется возможностью создания источника стабильного дохода, который не требует постоянного контроля и активного вовлечения. Рациональное распределение активов внутри инвестиционного портфеля предоставляет возможность снизить вероятность финансовых потерь, что обеспечивает высокий уровень защиты вложенного капитала. Динамичное развитие теории портфельного инвестирования обусловлено необходимостью повышения эффективности управления рисками и доходностью активов. Совершенствование существующих моделей, интеграция новых аналитических методов и учет рыночных тенденций формируют основу современных инвестиционных стратегий. Расширение спектра доступных инструментов и концептуальная эволюция подходов к формированию инвестиционного портфеля актуализируют изучение данной темы для финансовой науки и практики.

## Результаты и обсуждение

В процессе планирования инвестиционной стратегии уровень воспринимаемого риска занимает ключевую позицию, поскольку именно этот фактор определяет структуру распределения капитала. Оптимизация вложений между различными финансовыми инструментами, такими как акции, облигации и краткосрочные активы, осуществляется с учетом допустимой степени волатильности и прогнозируемой доходности. Одни инвесторы ориентируются на возможности, связанные с высокой изменчивостью рыночных цен, другие, напротив, стремятся минимизировать колебания стоимости активов, что сужает потенциал прибыльности [1]. Однако вне зависимости от предпочтений, инвестирование всегда предполагает формирование портфеля, который представляет собой комплекс вложений, структурированных в соответствии с финансовыми целями и ожиданиями владельца. Для определения смысла портфельных инвестиций целесообразно обратиться к авторитетным источникам (табл. 1).

Исходя из научной литературы можно сказать, что инвестиционный портфель представляет собой систему вложений, формируемую частными инве-

сторамии или финансовыми учреждениями с целью достижения определённых финансовых результатов [2]. Его структура определяется балансом между уровнем риска и ожидаемой доходностью, что позволяет учитывать предпочтения владельца и особенности рыночной конъюнктуры [3]. Подбор активов осуществляется с учетом их характеристик, а распределение внутри портфеля может изменяться в зависимости от стратегических задач и изменений экономических условий [4].

Таблица 1. Определения понятия «инвестиционный портфель»

Источник	Определение
Оксфордский словарь [5]	«ряд финансовых вложений (обычно в акции или паи), принадлежащих учреждению или физическому лицу»
Кембриджский словарь [6]	«совокупность различных видов инвестиций, принадлежащих конкретному лицу или компании»
J.P. Morgan [7]	«совокупность инвестиций, принадлежащих одной организации или частному лицу и управляемых как коллективное целое с учетом конкретных инвестиционных целей»
Портал США «Инвестор» [8]	«совокупное владение акциями, облигациями, сырьевыми товарами, недвижимостью и другими инвестициями индивидуального или институционального инвестора»

Источник: составлено автором по представленным в таблице источникам

В структурном отношении формирование портфеля предусматривает сочетание различных финансовых инструментов, что обеспечивает его гибкость и адаптацию к изменениям рынка. Управление активами предполагает регулярную корректировку структуры вложений, что необходимо для поддержания оптимального соотношения рисков и доходности. Несмотря на то, что портфель представляет собой единую систему, внутри него могут существовать обособленные группы активов, отличающиеся по составу и принципам управления, что расширяет возможности для эффективного инвестирования [9].

Важно отметить разграничение понятий «инвестиционный портфель» и «портфельные инвестиции». Так, инвестиционный портфель представляет собой совокупность активов, объединённых в единую систему управления. Его структура может включать в себя реальные, финансовые и нематериальные средства, а также объекты нефинансового характера. Вложение капитала распределяется между этими категориями с целью достижения баланса между рисками и доходностью. Основная же задача портфельного инвестирования заключается в оптимизации распределения активов, что позволяет сформировать устойчивую стратегию капиталовложений. Управление портфелем требует выбора оптимальной комбинации активов, обеспечивающей максимальную эффективность с учётом

заданных инвестиционных целей и допустимого уровня риска [10].

Формирование инвестиционного портфеля представляет собой многоуровневый процесс, включающий в себя как аналитические, так и субъективные аспекты принятия решений. Оптимизация структуры активов основывается на количественном анализе, в рамках которого определяются параметры риска и ожидаемой доходности, что позволяет сформировать сбалансированный портфель. Используемые методы направлены на расчёт долей отдельных инструментов с учётом их исторической волатильности и корреляции. Однако модельный подход, опирающийся исключительно на статистику, не может учитывать индивидуальные предпочтения инвесторов, что делает субъективную составляющую неотъемлемой частью инвестиционного процесса [11].

Следует отметить, что выбор конкретного распределения активов также зависит от отношения инвестора к риску, его финансовых целей и горизонта вложений. Сочетание безрисковых инструментов с активами, имеющими высокий уровень доходности, определяется персональной стратегией управления капиталом. Консервативные инвесторы ориентируются на стабильность вложений, тогда как те, кто готов принять повышенные риски, стремятся к максимизации прибыли. Баланс между этими компонентами формирует, по сути, уникальную структуру инвестиционного портфеля.

Также следует подчеркнуть, что эффективность долгосрочного портфельного инвестирования во многом определяется применением диверсификации и реинвестирования. Распределение инвестиций между различными активами снижает воздействие отдельных рыночных колебаний, а повторное вложение полученной прибыли усиливает эффект капитализации. Данные принципы закладывают основу стратегий портфельного инвестирования, которая обеспечивает его устойчивость к изменяющимся экономическим условиям и способствует достижению запланированных финансовых результатов. Эти идеи были заложены ещё в XX веке.

Одной из ключевых концепций в области инвестирования является разработанная учеником М. Фридмана и Дж. Маршака Гарри Марковицем (род. 1927 г.) современная портфельная теория (англ. MPT – modern portfolio theory, или mean-variance analysis). Её основы были заложены в 1952 г. в научной статье «Выбор портфеля» [12], в которой будущий обладатель Нобелевской премии по экономике (1990 г.) представил математическую модель, позволяющую определить оптимальное распределение активов. Теоретическая конструкция основана на принципе, согласно которому при заданном уровне риска инвестиционный портфель должен обеспечивать наибольшую возможную доходность. Для количественной оценки неопределённости используются показатели волатильности, стандартного отклонения и дисперсии, рассчитываемые с применением ковариационной матрицы. Основной формулой, применяемой в рамках MPT,

является выражение для расчёта дисперсии (вариации) доходности портфеля, что позволяет оценить его риск (формула (1)).

$$\sigma_p^2 = \sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^N x_i x_j \sigma_{ij} \quad (1)$$

где:  $\sigma_p^2$  – дисперсия доходности портфеля (квадрат стандартного отклонения, характеризующего риск);  $x_i$  и  $x_j$  – доли активов  $i$  и  $j$  в портфеле;  $\sigma_{ij}$  – ковариация доходностей активов  $i$  и  $j$ ;  $\sigma_{ii}$  – дисперсия доходности актива  $i$ .

В более современном виде формула Марковица обычно записывается следующим образом (формула (2)):

$$\sigma_p^2 = \sum_i \omega_i^2 \sigma_i^2 + \sum_{i \neq j} \omega_i \omega_j \sigma_i \sigma_j \rho_{ij} \quad (2)$$

где:  $\omega_i$  и  $\omega_j$  – веса активов  $i$  и  $j$  в портфеле;  $\rho_{ij}$  – парный коэффициент корреляции между активами;  $\sigma_i$  и  $\sigma_j$  – стандартные отклонения доходности активов  $i$  и  $j$  в портфеле.

Таким образом, заложенная в рамках МРТ модель ориентирована либо на минимизацию инвестиционного риска, либо на максимизацию ожидаемой прибыли, исходя из того, что все вложения совершаются одновременно.

Предложенный Марковицем математический метод позволил инвесторам получить инструмент для структурирования вложений и управления портфелем на основе объективных статистических данных. Лежащая в её основе теория средней дисперсии (MV) предоставляет возможность оценивать риск и потенциальную доходность различных активов, а также формировать эффективные стратегии вложений. Принцип сбалансированного распределения капитала между активами, имеющими различную степень риска, стал фундаментальным для последующих исследований в области оптимизации инвестиционных решений.

Однако, несмотря на математическую строгость модели Марковица, её практическое применение связано с рядом сложностей. Так, реальные условия редко соответствуют идеализированным допущениям, поскольку финансовые рынки характеризуются высокой неопределённостью и подвержены влиянию множества внешних факторов. Изменения макроэкономической обстановки, непредвиденные кризисные явления или субъективные предпочтения инвесторов могут вносить существенные коррективы в процесс принятия решений. Кроме того, такие эмоциональные аспекты, как стремление избежать убытков или ожидание быстрого роста стоимости активов, также часто приводят к отклонению от рациональных стратегий управления портфелем.

Тем не менее, роль МРТ в управлении рисками и доходностью и в настоящее время остаётся довольно значительной: многие современные научные исследования в области портфельного инвестирования используют модель МРТ в качестве

методологической базы. В настоящее время МРТ продолжает основываться на гипотезе эффективного рынка, согласно которой стоимость финансового инструмента формируется с учётом всей имеющейся информации и объективно отражает его экономическую ценность. В условиях такого рынка ценовые колебания определяются не действиями отдельных участников, а совокупностью данных, влияющих на состояние системы в целом. Применение МРТ в современном инвестиционном анализе позволяет выстраивать стратегии, ориентированные на рациональное распределение активов. При этом предположение о том, что рыночные цены уже учитывают все известные факторы, делает бессмысленными попытки систематически обыгрывать рынок, поскольку любые новые сведения мгновенно встраиваются в структуру ценообразования [13]. Использование этой теоретической базы при выборе инвестиционных решений по-прежнему помогает определить оптимальное сочетание активов в портфеле. Однако с момента появления теории Марковица в 1952 г. её развитие сопровождалось множеством попыток совершенствования, направленных на внесение более реалистичных предпосылок в первоначальную модель.

Так, в 60-х годах XX в. группа исследователей, включая Дж. Трейнора, У.Ф. Шарпа, Дж. Линтнера и Я. Моссина, независимо друг от друга разработала модель ценообразования капитальных активов, известную как модель САРМ (capital asset pricing model), которая оказала значительное влияние на развитие портфельного инвестирования. Данный подход позволяет определить справедливую стоимость отдельных ценных бумаг или портфеля на основе соотношения доходности и риска. При оценке отдельных финансовых инструментов используется линия рынка ценных бумаг (SML – security market line), которая иллюстрирует взаимосвязь между ожидаемой доходностью и уровнем систематического риска, выраженный коэффициентом  $\beta$  (бета). Модель САРМ позволяет определить, насколько адекватно рынок оценивает ценные бумаги в зависимости от их принадлежности к определённому классу риска.

Основная формула САРМ в рамках портфельного инвестирования имеет следующий вид (формула (3)):

$$E(R_i) = R_f + \beta_i (E(R_m) - R_f) \quad (3)$$

где:  $E(R_i)$  – ожидаемая доходность актива или портфеля;  $R_f$  – безрисковая ставка доходности;  $\beta_i$  – коэффициент бета, измеряющий чувствительность актива или портфеля к рыночному риску;  $E(R_m)$  – ожидаемая рыночная доходность;  $E(R_m) - R_f$  – рыночная премия за риск.

Модель САРМ описывает зависимость ожидаемой доходности инвестиционного портфеля от его риска, измеряемого коэффициентом  $\beta$  (бета), и показывает, насколько доходность актива или портфеля должна превышать безрисковую ставку для компенсации принятого рыночного риска.



И модель МРТ, и модель САРМ основаны на принципе соотношения риска и доходности, однако их подходы к оценке инвестиционных решений различаются. Так, в МРТ формирование портфеля рассматривается как процесс оптимизации распределения активов с учётом их ковариации, который при заданном уровне доходности позволяет уменьшить совокупный риск. В отличие от этого, модель САРМ ориентирована на оценку ожидаемой доходности отдельных активов или портфелей в зависимости от их систематического риска, измеряемого коэффициентом, и рыночной премии за риск. В рамках МРТ диверсификация является основным инструментом снижения неопределённости, тогда как САРМ предполагает, что единственным значимым источником риска является рыночный фактор, а специфический риск может быть устранён путём грамотного распределения активов. Модель САРМ помогает определить справедливую стоимость активов, что делает её удобным инструментом для анализа индивидуальных инвестиций, тогда как МРТ остаётся базовой моделью для управления портфелями в целом.

Портфельная теория Марковица легла в основу двух значимых направлений, каждое из которых предлагает альтернативные способы оптимизации распределения активов. В 1991 г. Б.М. Ром и К. Фергюсон представили постмодернистскую портфельную теорию (PMPT – post-modern portfolio theory), а в 1992 г. Ф. Блэк и Р. Литтерман разработали одноимённую модель Блэка–Литтермана.

Модель Блэка–Литтермана была создана в инвестиционном банке Goldman Sachs и предложила математический метод формирования портфеля, устраняющий ограничения, с которыми инвесторы сталкивались при использовании МРТ. Основной принцип модели основан на концепции равновесного распределения активов, которое затем корректируется в зависимости от прогнозных оценок участников рынка [14]. Основная формула выражает ожидаемую доходность активов с учётом рыночного равновесия и субъективных взглядов инвестора [15] (формула (4)):

$$E(R) = \Pi + \tau \sum Q' \left( \tau Q \sum Q' + \Omega \right)^{-1} (P - Q\Pi) \quad (4)$$

где:  $E(R)$  – вектор откорректированных ожидаемых доходностей активов;  $\Pi$  – вектор равновесных доходностей, полученных на основе модели САРМ;  $\tau$  – коэффициент неопределённости равновесных доходностей (гиперпараметр модели);  $\Sigma$  – ковариационная матрица доходностей активов;  $Q$  – матрица, отражающая структуру взглядов инвестора;  $P$  – вектор субъективных прогнозов доходности активов;  $\Omega$  – ковариационная матрица ошибок прогнозов.

Модель Блэка–Литтермана объединяет в себе рыночные ожидания и индивидуальные прогнозы инвестора, что позволяет скорректировать распределение активов в портфеле и устранить ограничения, характерные для традиционного использования модели САРМ и модели МРТ.

Модель PMPT представляет собой развитие и углубление предложенной Марковицем концепции, она получила широкое распространение в начале 1990-х гг. [16]. В отличие от классического подхода, который оценивает риск посредством дисперсии относительно средней доходности, PMPT ориентируется на величину дохода, необходимого для обеспечения будущих обязательств. Связующим элементом между активами и их целевыми показателями выступает внутренняя норма прибыли (IRR), которая позволяет измерять соотношение риска и вознаграждения с учётом конкретных финансовых целей.

Основная формула постмодернистской портфельной теории (PMPT) базируется на модификации классического коэффициента Шарпа (формула (5)), который учитывает ориентированный на потери асимметричный риск.

$$S = \frac{E(R_p - R_f)}{\sigma_p} \quad (5)$$

где:  $S$  – коэффициент Шарпа;  $E(R_p)$  – ожидаемая доходность портфеля;  $R_f$  – безрисковая ставка доходности;  $\sigma_p$  – стандартное отклонение доходности портфеля (волатильность).

Вместо используемого в модели МРТ стандартного отклонения, в PMPT применяется мера риска снижения (downside deviation), что позволяет точнее оценивать риск снижения доходности ниже заданного порога (формулы (6)-(7)).

$$S = \frac{E(R_p - R_f)}{\sigma_d} \quad (6)$$

где:  $S$  – коэффициент Сортино;  $\sigma_d$  – мера риска снижения.

$$\sigma_d = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \min(R_i - T, 0)^2} \quad (7)$$

где:  $R_i$  – фактическая доходность актива или портфеля;  $T$  – установленный минимальный уровень приемлемой доходности (MAR – minimum acceptable return);  $n$  – количество периодов наблюдения.

Для оптимизации структуры активов в рамках PMPT также могут использоваться механизмы оценки асимметрии волатильности, паритета риска и паритета хвостового риска. Также важную роль играют ожидаемый дефицит, цена безразличия и методы, основанные на Байесовской эффективности.

Таким образом, в отличие от классической модели Марковица, модель PMPT анализирует риск не как общий уровень волатильности, а как вероятность недостижения целевой доходности, в связи с чем она может быть более практичной для ориентированных на уменьшение потерь инвесторов.

В конце XX – начале XXI века модель PMPT претерпела ряд изменений и дополнений, что привело к появлению новых направлений, в рамках которых учёные стремились учесть больше факторов, влияющих на поведение инвесторов и состояние

портфеля, расширить применяемый математический инструментарий (табл. 2).

Таблица 2. Основные теоретические расширения для РМРТ

Теория	Сущность подхода
Теория арбитражного ценообразования (АРТ)	Теория, которая основана на принципе единообразия цен, согласно которому в условиях сбалансированного рынка инвесторы стремятся использовать возможности арбитража для приведения стоимости активов к равновесному уровню
Стохастическая портфельная теория (SPT)	Теория, в рамках которой ценообразование финансовых инструментов описывается с помощью вероятностных моделей, основанных на непрерывных случайных процессах
Теория поведенческого портфеля (ВРТ)	Теория, которая объясняет процесс формирования инвестиционного портфеля с точки зрения множества финансовых целей, которые инвесторы стремятся достичь в соответствии со своими предпочтениями
Теория специализированного портфеля (DPT)	Теория, которая рассматривает стратегию управления активами, направленную на создание инвестиционной структуры, обеспечивающей стабильность и предсказуемость будущих денежных потоков
Теория портфеля Маслоу (MaPT)	Теория, которая базируется на предположении о том, что процесс инвестирования должен соответствовать иерархии потребностей человека, а все иные аспекты распределения капитала являются следствием этого

Источник: составлено автором

Модель АРТ предлагает модель оценки доходности актива, учитывающую влияние множества макроэкономических факторов (формула (8)):

$$E(R_i) = R_f + \sum_{j=1}^n \beta_{ij} F_j \quad (8)$$

где:  $\beta_{ij}$  – чувствительность актива к  $j$ -му фактору;  $F_j$  – премия за риск, связанная с  $j$ -м фактору;  $n$  – количество факторов, влияющих на доходность.

Модель SPT использует стохастическое дифференциальное уравнение для описания динамики цен активов (формула (9)):

$$dS_t = \mu S_t dt + \sigma S_t dW_t \quad (9)$$

где:  $S_t$  – цена актива в момент времени;  $\mu$  – ожидаемая доходность актива;  $\sigma$  – волатильность актива;  $dW_t$  – стохастический процесс Винера, который моделирует случайные изменения цены.

Модель ВРТ предполагает, что инвесторы формируют портфель из нескольких слоёв (прослоек) с разными уровнями риска и доходности. Одной из ключевых формул является многоуровневая оптимизация активов (формула (10)):

$$U = \sum_{k=1}^m \omega_k U_k(R_k) \quad (10)$$

где:  $U$  – совокупная полезность инвестора;  $m$  – количество уровней (страховка, стабильные активы, спеку-

лятивные вложения и т.д.); доля капитала, вложенная в слой ( $k$ );  $U_k(R_k)$  – функция полезности доходности  $R_k$  для каждого уровня.

Модель DPT ориентирована на предсказуемость денежных потоков. Ключевая формула отражает дисперсию ожидаемого денежного потока (формула (11)):

$$\sigma_C^2 = \sum_{i=1}^n \omega_i^2 \sigma_i^2 + \sum_{i=1}^n \sum_{j \neq i}^n \omega_i \omega_j \sigma_i \sigma_j \rho_{ij} \quad (11)$$

где:  $\sigma_C^2$  – вариация ожидаемого потока денежных средств;  $\omega_i$  – доля инвестиций в  $i$ -ый актив;  $\sigma_i$  – стандартное отклонение доходности  $i$ -го актива;  $\rho_{ij}$  – коэффициент корреляции доходностей активов  $i$  и  $j$ .

Модель MaPT связывает инвестиционные решения с пирамидой потребностей Маслоу (формула (12)):

$$U = \sum_{l=1}^L \lambda_l f_l(R) \quad (12)$$

где:  $U$  – полезность портфеля;  $L$  – количество уровней потребностей (базовые, безопасность, социальные, самореализация и т.д.);  $\lambda_l$  – коэффициент важности для уровня потребностей ( $l$ ); ожидаемая полезность доходности инвестиций, которая соответствует уровню потребностей ( $l$ ).

Данные модели расширяют классическую теорию портфельного инвестирования и учитывают более сложные аспекты поведения инвесторов, рыночных факторов и прогнозирования потоков денежных средств. В рамках анализа новых моделей оптимизации инвестиционных портфелей становится очевидно, что определяющую роль играет не только оценка риска и ожидаемой доходности, но и принцип отбора активов (компаний), включаемых в портфель. Способ принятия решений относительно состава активов во многом предопределяет стратегию инвестирования, однако до настоящего времени вопрос о наилучшем подходе к структурированию портфеля остаётся дискуссионным.

Современные исследования сосредоточены на разработке и совершенствовании моделей, направленных на оптимизацию процессов распределения капитала. Так, польскими исследователями была предложена концепция, направленная на поддержку принятия инвестиционных решений, которая базируется на синтезе традиционных теорий – поведенческого портфеля и портфеля Маслоу. Основной принцип этой модели заключается в воспроизведении реального алгоритма действий инвестора [17]. В то же время китайские учёные представили теоретическое обоснование концепции интеллектуального портфеля, ориентированной на адаптацию стратегий инвестирования к изменяющимся рыночным условиям [18]. Также недавно был предложен подход к оценке эффективности портфельных инвестиций, основанный

на применении концепции фундаментальной силы, что открывает дополнительные возможности для анализа и прогнозирования [19]. Эти и многие другие исследования в области портфельного инвестирования подтверждают значимость дальнейшего развития теоретических основ и математических моделей и вместе с тем отражают сложность данного метода приумножения капитала.

Действительно, динамика современного рынка становится всё менее предсказуемой, что создаёт дополнительные риски для инвесторов. Так, высокий уровень волатильности отражает изменчивость рыночной среды, в которой даже единичные внешние факторы способны вызвать значительные колебания цен активов. Так, публикация влиятельного бизнесмена (например, Илона Маска) в социальной сети может спровоцировать мгновенную реакцию тысяч частных инвесторов, что приведёт к резким скачкам стоимости акций. Помимо краткосрочных рыночных шоков, неопределённость усиливают и системные кризисы в мировой экономике, что не может не влиять на стратегические решения инвесторов. Внешняя неопределённость подчёркивает необходимость адаптации портфельных стратегий, позволяющих учитывать как исторические данные, так и вероятность резких изменений в глобальной финансовой системе.

В связи с этим современные исследования в области портфельного инвестирования сосредоточены на интеграции классических подходов с новыми концепциями, отражающими изменяющиеся экономические условия и развитие технологий. Важным направлением становится сочетание традиционных моделей (в частности, МРТ) с теориями, основанными на анализе поведенческих факторов, что позволяет учитывать и количественные параметры, и влияние субъективных предпочтений инвесторов, что приводит к пересмотру принципов формирования инвестиционных стратегий [17].

Развитие вычислительных методов и внедрение алгоритмических решений способствовали появлению концепции интеллектуального портфеля, который формируется с учётом динамического анализа данных и применения методов машинного обучения. Развитие интеллектуального портфеля предполагает автоматизированную корректировку структуры активов в зависимости от рыночных условий, что позволяет снизить влияние человеческого фактора и повысить адаптивность инвестиционных решений [18].

Наряду с технологическими инновациями в инвестиционном управлении усилился интерес к концепции глубоко ответственных портфелей, формируемых с учётом экологических, социальных и управленческих критериев. В отличие от традиционных стратегий, ориентированных исключительно на финансовые показатели, такой подход предполагает оценку долгосрочных последствий инвестирования и его влияние на устойчивое развитие.

Также современные математические модели, применяемые в портфельной теории, направлены на создание комплексных алгоритмов, сочетающих

количественные методы с анализом структурных изменений на рынке. Развитие стохастических моделей и вероятностных подходов позволяет повысить точность прогнозирования и адаптировать инвестиционные стратегии к неопределённости экономической среды. Использование многопараметрических моделей позволяет учесть широкий спектр факторов, влияющих на динамику активов, что способствует построению более устойчивых и сбалансированных инвестиционных портфелей [19].

Тем не менее, несмотря на значительный прогресс в развитии портфельного инвестирования, для современных инвесторов характерны следующие вызовы:

- Во-первых, для применения математических моделей, разработанных на основе классических теорий, требуется их адаптация к новым макроэкономическим тенденциям, когда всё большую роль играет влияние нестабильности глобальных финансовых потоков. Адаптация классических математических моделей к современным макроэкономическим условиям представляет собой сложную задачу, поскольку современная глобальная финансовая система претерпевает значительные структурные изменения. Инвесторы сталкиваются с необходимостью учитывать и такие традиционные показатели, как инфляция или процентные ставки, так и влияние геополитических факторов, санкционной политики и изменения потоков международного капитала. Например, после финансовых кризисов последних десятилетий стало очевидно, что стандартные модели, предполагающие нормальное распределение доходностей, не всегда отражают реальную динамику рынка. В периоды нестабильности финансовые активы могут показывать нестандартные корреляции, в связи с чем требуется регулярный пересмотр традиционных методов диверсификации. В этом контексте возникает необходимость разработки гибридных подходов, объединяющих элементы классической портфельной теории с моделями, учитывающими новые закономерности глобального рынка.
- Во-вторых, традиционные инструменты анализа рисков не всегда способны учесть непрогнозируемые события, оказывающие значительное влияние на стоимость активов. Например, рыночные шоки, вызванные неожиданными экономическими или политическими решениями, могут привести к резкому отклонению стоимости активов от ожидаемых значений. Отсутствие точных инструментов прогнозирования риска остаётся одним из ключевых вызовов для инвесторов, поскольку традиционные методы оценки не способны учесть влияние неожиданных макроэкономических или политических факторов. Рыночные шоки, вызванные, например, внезапными изменениями в регулировании или нестандартными действиями крупных экономических игроков, могут приводить к существенным отклонениям в динамике активов.

Так, кризис ликвидности, спровоцированный изменением политики центральных банков, может вызвать резкие колебания на фондовом рынке, делая бессмысленными расчёты на основе исторических данных. В таких условиях инвесторы вынуждены использовать новые подходы, включающие в себя стресс-тестирование и сценарный анализ, позволяющие оценивать потенциальные последствия экстремальных событий для инвестиционных стратегий.

- В-третьих, в настоящее время значительное распространение получили алгоритмические стратегии, в том числе основанные на машинном обучении [20], которые существенно влияют на скорость принятия инвестиционных решений. Высокочастотная торговля и автоматизированные системы управления капиталом привели к тому, что классические подходы к оценке рисков и доходности уже практически не работают. Например, в моменты резкого изменения ликвидности автоматизированные системы могут провоцировать цепную реакцию распродаж, что приводит к нестандартным рыночным движениям. В этих условиях основанные на фундаментальных показателях традиционные методы анализа оказываются менее эффективными, поскольку краткосрочная динамика цен всё чаще определяется техническими факторами, что требует разработки новых стратегий управления портфелем, адаптированных к среде, в которой значительная часть сделок давно уже осуществляется без участия человека.
- Наконец, развитие цифровых технологий привело к появлению новых рисков, связанных с технологической уязвимостью и увеличением числа киберугроз. Цифровые платформы становятся всё более зависимыми от стабильности информационных систем. Кроме того, кибератаки, направленные на торговые системы или базы данных инвестиционных компаний, способны привести к утрате конфиденциальной информации и значительным финансовым потерям. Например, случаи взлома криптовалютных бирж показывают, что технологические риски могут иметь и индивидуальный, и системный характер, что ставит перед финансовыми институтами задачу разработки комплексных мер защиты, включая разработку более совершенствованных алгоритмов шифрования и систем раннего обнаружения угроз.

## Выводы

Формирование теоретических основ портфельного инвестирования прошло достаточно долгий путь эволюции – от предложенной Марковицем концепции оптимального распределения активов до современных моделей, учитывающих поведенческие аспекты и динамическую природу финансовых рынков.

Расширение математического инструментария, интеграция вероятностных методов и алгоритми-

ческих подходов позволили дополнить классические модели новыми параметрами, которые обеспечивают более точное прогнозирование рисков и доходности. Развитие портфельной теории сопровождалось переходом от статических решений к адаптивным стратегиям, ориентированным на учёт изменчивости рыночной среды и индивидуальных предпочтений инвесторов.

Практическое применение портфельных теорий в современной экономике подчёркивает их значимость для выработки эффективных инвестиционных стратегий. Усложнение рыночных механизмов и появление новых факторов, влияющих на динамику активов, требуют постоянной доработки существующих моделей. Включение нефинансовых критериев, применение технологий машинного обучения и разработка концепций, учитывающих стохастическую природу рынков, отражают необходимость дальнейших исследований в этой области.

## Литература

1. Yu S., Wang H., Dong C. Learning risk preferences from investment portfolios using inverse optimization // *Research in International Business and Finance*. – 2023. – Vol. 64. – P. 1–17.
2. Батракина Т.Н. и др. К вопросу о формировании структуры личного инвестиционного портфеля // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. – 2021. – № 4–1. – С. 14–20.
3. Доможирова О.В., Захаров Г.Ю., Науменко И.А. Инвестиционный портфель: понятие, принципы формирования и его анализ // *Белгородский экономический вестник*. – 2021. – № 3 (103). – С. 24–28.
4. Маштакова А.С. Понятие и типы инвестиционных портфелей // *Студенческая наука и XXI век*. – 2019. – Т. 16. – № 1–1 (18). – С. 193–194.
5. Oxford English Dictionary. – URL: <https://www.oed.com/> (дата обращения: 06.02.2025).
6. Cambridge Dictionary. – URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/investment-portfolio> (дата обращения: 06.02.2025).
7. Glossary of investment terms. – URL: <https://am.jpmorgan.com/us/en/asset-management/adv/resources/glossary-of-investment-terms/#sectP> (дата обращения: 06.02.2025).
8. Investor.gov. – URL: <https://www.investor.gov/introduction-investing/investing-basics/glossary/portfolio> (дата обращения: 06.02.2025).
9. Ахвердиева А.Э. Теоретические подходы к определению понятия инвестиционный портфель // *Научный альманах*. – 2017. – № 1–1 (27). – С. 35–37.
10. Борисова, О.В. Инвестиции в 2 т. Т. 2. Инвестиционный менеджмент: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / О.В. Борисова, Н.И. Малых, Л.В. Овешникова. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 309 с.
11. Основы портфельного инвестирования: учебник для вузов / Т.В. Никитина, А.В. Репета-

Турсунова, М. Фрёммель, А.В. Ядрин. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 195 с.

12. Markowitz H.M. Portfolio Selection // *Journal of Finance*. – 1952. – Vol. 7. – No. 1 – P. 71–91.
13. Habbab F. Z., Kampouridis M. An in-depth investigation of five machine learning algorithms for optimizing mixed-asset portfolios including REITs // *Expert Systems with Applications*. – 2024. – Vol. 235. – P. 1–20.
14. Black F., Litterman R. Global portfolio optimization // *Financial analysts journal*. – 1992. – Vol. 48. – No. 5. – P. 28–43.
15. Таможников В.В. Использование модели Блэка–Литтермана для построения эффективного портфеля ценных бумаг // *Via in tempore. История. Политология*. – 2009. – Т. 9. – № 1 (56). – С. 249–257.
16. Rom B.M., Ferguson K.W. Post-modern portfolio theory comes of age // *The Journal of Investing*. – 1993. – Vol. 2. – No. 4. – P. 27–33.
17. Majewski S., Majewska A. Behavioral portfolio as a tool supporting investment decisions // *Procedia Computer Science*. – 2022. – Vol. 207. – P. 1713–1722.
18. Pan H., Long M. Intelligent portfolio theory and application in stock investment with multi-factor models and trend following trading strategies // *Procedia Computer Science*. – 2021. – Vol. 187. – P. 414–419.
19. Tarczyńska-Luniewska M. Assessment of portfolio investment effectiveness during the covid-19 pandemic–multivariate fundamental approach1 // *Procedia Computer Science*. – 2022. – Vol. 207. – P. 4348–4358.
20. Долгов А.М., Люкевич И.Н., Долгов В.М. Применение методов машинного обучения в ценообразовании // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. – 2022. – № 4–1. – С. 52–59.

## DEVELOPMENT OF PORTFOLIO THEORY: EVOLUTION OF APPROACHES AND KEY ACHIEVEMENTS

Grebennikov N.E.

St. Petersburg Polytechnic University

The article describes the evolution of approaches and key achievements of portfolio theory. The following main milestones are considered: modern portfolio theory (G. Markowitz), capital asset pricing model, Black-Litterman model, postmodern portfolio theory and its extensions (arbitrage pricing theory, stochastic portfolio theory, behavioral portfolio theory, specialized portfolio theory, Maslow portfolio theory). Basic mathematical formulas are presented for each theoretical framework. The article also describes new ideas and research directions in portfolio theory (synergy of classical and behavioral theories; intellectual portfolios; deeply responsible portfolios). In addition, modern challenges for investors have been identified in the practical aspects of applying portfolio investment theories (the need to adapt to new macroeconomic trends, the problem of forecasting accuracy, the problem of changing the behavior of market participants, cyber threats). The current state of portfolio theory can be assessed as actively developing – the formation of new theoretical concepts and the expansion of mathematical tools indicate the

desire of scientists and practitioners to adapt portfolio investment to the increasingly complex conditions of financial markets, which opens up prospects for further deepening research and practical implementation of innovative approaches.

**Keywords:** portfolio investments, investment portfolio, portfolio optimization, modern portfolio theory, Black-Litterman model, post-modern portfolio theory.

## References

1. Yu S., Wang H., Dong C. Learning risk pReferences from investment portfolios using inverse optimization // *Research in International Business and Finance*. – 2023. – Vol. 64. – P. 1–17.
2. Batranina T.N. et al. On the issue of forming the structure of a personal investment portfolio // *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. – 2021. – No. 4–1. – P. 14–20.
3. Domozhirova O.V., Zakharov G.Yu., Naumenko I.A. Investment portfolio: concept, principles of formation and its analysis // *Belgorod Economic Bulletin*. – 2021. – No. 3 (103). – P. 24–28.
4. Mashtakova A.S. The concept and types of investment portfolios // *Student science and the XXI century*. – 2019. – Vol. 16. – No. 1–1 (18). – P. 193–194.
5. Oxford English Dictionary. – URL: <https://www.oed.com/> (accessed: 06.02.2025).
6. Cambridge Dictionary. – URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/investment-portfolio> (accessed: 06.02.2025).
7. Glossary of investment terms. – URL: <https://am.jpmorgan.com/us/en/asset-management/adv/resources/glossary-of-investment-terms/#sectP> (accessed: 06.02.2025).
8. Investor.gov. – URL: <https://www.investor.gov/introduction-investing/investing-basics/glossary/portfolio> (accessed: 06.02.2025).
9. Akhverdieva A.E. Theoretical approaches to the definition of the investment portfolio concept // *Scientific Almanac*. – 2017. – No. 1–1 (27). – P. 35–37.
10. Borisova, O.V. Investments in 2 volumes. Vol. 2. Investment management: textbook and practical course for bachelor's and master's degree / O.V. Borisova, N.I. Malykh, L.V. Oveshnikova. Moscow: Yurait Publishing House, 2019. 309.
11. Fundamentals of portfolio investment: a textbook for universities / T.V. Nikitina, A.V. Repeta-Tursunova, M. Fremmel, A.V. Yadrin. – 2nd ed., ispr. and add. Moscow: Yurait Publishing House, 2023, 195 p.
12. Markowitz H.M. Portfolio Selection // *Journal of Finance*. – 1952. – Vol. 7. – No. 1 – P. 71–91.
13. Habbab F. Z., Kampouridis M. An in-depth investigation of five machine learning algorithms for optimizing mixed-asset portfolios including REITs // *Expert Systems with Applications*. – 2024. – Vol. 235. – P. 1–20.
14. Black F., Litterman R. Global portfolio optimization // *Financial analysts journal*. – 1992. – Vol. 48. – No. 5. – P. 28–43.
15. Customs V.V. Using the Black-Litterman model to build an effective securities portfolio // *Via in tempore. History. Political science*. – 2009. – Vol. 9. – No. 1 (56). – P. 249–257.
16. Rom B.M., Ferguson K.W. Post-modern portfolio theory comes of age // *The Journal of Investing*. – 1993. – Vol. 2. – No. 4. – P. 27–33.
17. Majewski S., Majewska A. Behavioral portfolio as a tool supporting investment decisions // *Procedia Computer Science*. – 2022. – Vol. 207. – P. 1713–1722.
18. Pan H., Long M. Intelligent portfolio theory and application in stock investment with multi-factor models and trend following trading strategies // *Procedia Computer Science*. – 2021. – Vol. 187. – P. 414–419.
19. Tarczyńska-Luniewska M. Assessment of portfolio investment effectiveness during the covid-19 pandemic–multivariate fundamental approach1 // *Procedia Computer Science*. – 2022. – Vol. 207. – P. 4348–4358.
20. Dolgov A.M., Lukevich I.N., Dolgov V.M. Application of machine learning methods in pricing // *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. – 2022. – No. 4–1. – P. 52–59.

# Маркетинговые инструменты адаптации предприятий к сезонному спросу в полиграфической отрасли

Греков Глеб Игоревич,

аспирант, кафедра маркетинга, РЭУ им. Г.В. Плеханова

В статье анализируются маркетинговые инструменты адаптации полиграфических компаний к сезонным изменениям. Рассмотрены следующие факторы сезонных колебаний в полиграфической отрасли: экономические, культурные, социальные, производственные, технические. Кроме того, выделены критерии классификации инструментов маркетинга для сглаживания сезонных колебаний спроса и современные тенденции применения маркетинговых инструментов в полиграфической отрасли. Автором разработаны маркетинговые инструменты для предприятий полиграфической отрасли: персонализация и индивидуализированные решения, переход на короткие и гибкие тиражи, переориентация на упаковку и премиальные сегменты, активное использование данных и аналитики. В заключении предлагаются рекомендации по снижению негативного влияния сезонных колебаний спроса.

**Ключевые слова:** маркетинговая адаптация, полиграфия, сезонные изменения, персонализация, цифровизация.

## Введение

В настоящее время производственные компании сталкиваются с неравномерной загрузкой в течение года по ряду причин, влияющих на объёмы производства товаров и услуг, ассортимент продукции, загруженность сотрудников и, как следствие, на финансовые показатели компании. Проблема сезонности в сфере производства и услуг также отражается на полиграфической отрасли, где колебания потребительских предпочтений особенно заметны при сравнении показателей за разные периоды времени. Эффективные маркетинговые инструменты по адаптации к сезонному спросу могут не только выровнять эти показатели в течение определённого периода, но и увеличить долю предприятия на рынке за счёт привлечения клиентов в периоды «низкой сезонности»<sup>1</sup>.

Цель исследования заключается в анализе маркетинговых инструментов по адаптации к сезонному спросу для полиграфической отрасли.

Задачи исследования включают изучение теоретических аспектов маркетинговой адаптации, а также анализ и разработку практических рекомендаций по применению маркетинговых инструментов для адаптации полиграфического производства к сезонным изменениям.

Структура исследования разделена на три части: первая часть описывает теоретические основы адаптации компаний к сезонному спросу, вторая часть – анализ сезонных колебаний в полиграфической отрасли, третья часть – разработка маркетинговых инструментов для полиграфического предприятия. В заключении подводятся итоги и предлагаются практические рекомендации по снижению негативного влияния сезонных колебаний спроса в условиях полиграфической отрасли.

## Методология исследования

Методология исследования включает комплексный подход, основанный на теоретическом и эмпирическом анализе. На первом этапе был проведён обзор литературных источников и отраслевых отчётов для выявления ключевых тенденций, таких как рост цифровой печати и интеграция с цифровыми каналами. Затем использовался контент-анализ статистических данных и исследовательских отчётов для выявления корреляций между инновациями

<sup>1</sup> Жаворонкова О.Р., Цепкова Я.С. Современное состояние и перспективы развития рынка полиграфических услуг в России // АНИ: экономика и управление. 2017. № 1 (18). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya-rynka-poligraficheskikh-uslug-v-rossii>

и изменениями на рынке. Для количественной оценки влияния изменений применялся метод анализа тенденций, а сравнительный анализ отечественного и международного опыта позволил выявить сильные стороны и возможности для развития. Всё это дало возможность сформулировать рекомендации для полиграфических компаний по адаптации к изменениям на рынке и оптимизации бизнес-процессов.

## Теоретические понятия

Маркетинговая адаптация представляет собой процесс, в котором компания подстраивает свою стратегию и тактику под изменения во внешней среде с фокусом на то, чтобы продолжать соответствовать ожиданиям и требованиям клиентов. Такого рода изменения могут охватывать процессы от корректировки товарного ассортимента до изменений в продвижении и ценообразовании.

Маркетинговые инструменты по адаптации компаний к сезонному спросу не может быть недооценена, т.к. в условиях стремительного изменения предпочтений клиентов они помогают сохранять высокий уровень предоставляемых услуг для сохранения имиджа и лояльности клиентов. При этом такая практика помогает не только сохранять действующих клиентов, но и привлекать новых, обеспечивая стабильность в деятельности компании. Эффективная стратегия адаптации заключается в постоянном мониторинге микроэкономической среды, что позволяет вовремя реагировать на потенциальные угрозы и возможности для успешной деятельности компании<sup>1</sup>.

Факторы сезонных колебаний в полиграфической отрасли можно разделить на две группы – внешние и внутренние (таблица 1).

Критерии классификации инструментов маркетинга для сглаживания сезонных колебаний спроса (таблица 2).

Примеры успешного применения маркетинговых инструментов подчеркивают значимость данного подхода – в автомобильной отрасли производители и обслуживающие компании часто выпускают акции и предложения, которые соответствуют времени года, что положительно отражается на уровне обращений и имидже компании. Из этого следует вывод, что своевременный системный подход к адаптации маркетинговых инструментов и мониторинг факторов риска требует постоянного внимания со стороны компании.

Благодаря использованию маркетинговых инструментов и внедрению технических новшеств, предприятия полиграфической отрасли успешно адаптируются к сезонным колебаниям спроса, что позволяет им эффективно минимизировать их воздействие и обеспечивать бесперебойное производство как в периоды высокого спроса, так и в периоды спада<sup>2</sup>. Полученные результаты можно вывести в таблице 3.

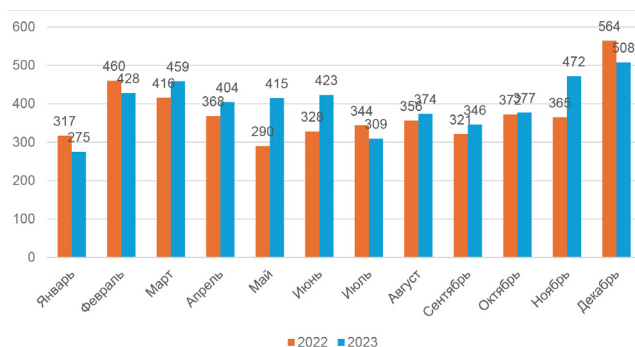
<sup>1</sup> Жумабаева Д.П., Плеханов С.В. Современные проблемы конкурентоспособности предприятий // Социальные науки. 2019. № 1 (24). С. 18–25.

<sup>2</sup> Martin C. L., Tuttle J.S. Calendar-Led Marketing Issues and Perspectives: A Depth Interview Approach // Journal of Marketing Management. – 2021. – Т. 9. – № 1. – С. 1–12.

Полученные результаты можно трактовать как свидетельство того, что полиграфические предприятия интегрируются за счёт приспособления маркетинговых стратегий к меняющимся предпочтениям клиентов с целью решения задач бизнеса.

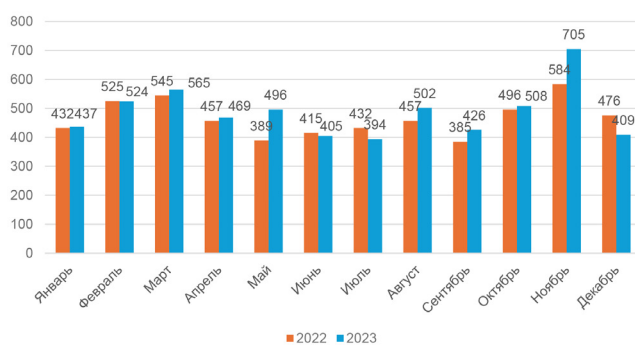
## Сезонные изменения в полиграфической отрасли

Сезонные колебания в полиграфической отрасли можно охарактеризовать как неравномерность спроса на услуги в рамках календарного года. Такая неравномерность загрузки негативно сказывается на многих аспектах компании, включая экономические, что сказывается на собственном финансовом обеспечении компании. На рисунке 1 представлен график реализованных заказов полиграфического комплекса ООО «Буки Веди» в сравнении периода с 2022 по 2023 гг.



**Рис. 1.** Количество реализованных заказов полиграфического комплекса ООО «Буки Веди» за 2022–2023 гг.

При этом на рисунке 2 показано количество планируемых заказов полиграфического комплекса ООО «Буки Веди» за 2022–2023 гг.



**Рис. 2.** Количество планируемых заказов полиграфического комплекса ООО «Буки Веди» за 2022–2023 гг.

Для того чтобы определить разницу между предполагаемым и фактическим количеством заказов, а также выразить её в виде коэффициента, учитывающего сезонные колебания спроса, можно применить следующий метод:

$P$  – количество планируемых заказов.

$R$  – количество реализуемых заказов.

Разница между ними будет:  $\text{Разница} = P - R$

Таблица 1. Факторы сезонных колебаний полиграфической отрасли

<b>Внешние факторы</b>	Экономические	Экономические изменения на уровне инфляции, колебаниях курса валют, стоимости оборудования и расходных материалов, непосредственно сказывается на стоимости продукции. В том числе компании, предоставляющие расходные материалы, могут увеличивать стоимость продукции во время повышения своей сезонности, которая вызвана колебаниями в полиграфической отрасли.
	Культурные	Культурные события, такие как праздники и выходные дни, могут оказывать влияние как на спад обращений в процессе этих событий, так и на повышенный спрос перед ними.
	Социальные	Изменение предпочтений клиентов, связанные, например, с трендами и интересами, могут вносить корректировки в спросе на продукцию и услуги.
<b>Внутренние факторы</b>	Производственные	Возможности технического оборудования занимают важную роль в условиях планирования сезонных колебаний.
	Технические	Внедрение новых технологий может влиять на увеличение отклика в рамках повышенного спроса, что положительно сказывается на снижении риска невозможности выполнения той или иной работы. Такая реакция положительно сказывается на загрузке и имидже компании в целом.

Таблица 2. Критерии классификации инструментов маркетинга для сглаживания сезонных колебаний спроса

<b>Управление ассортиментом</b>	Адаптация ассортимента помогает компаниям подстраиваться под определенные события и факторы, что помогает уменьшать колебания сезонного спроса. Примером может быть выпуск календарей в преддверии нового года, выпуск тематических открыток к государственным праздникам и т.д.
<b>Стратегия ценообразования</b>	Регулирование ценообразование может основываться на сезонности спроса, так в низкий сезон цены снижаются для привлечения новых клиентов, а в высокий сезон наоборот – цены увеличиваются, что в некотором роде регулирует уровень спроса и помогает увеличить прибыль.
<b>Маркетинговые коммуникации</b>	Выбор коммуникаций так же может варьироваться в зависимости от времени года и корректироваться на основании достижения желаемых целей.

Таблица 3. Современные тенденции применения маркетинговых инструментов в полиграфической отрасли

<b>Рост цифровой печати</b>	Цифровые технологии значительно сократили время и затраты на печать, позволив компаниям быстрее реагировать на потребности клиентов и создавать персонализированные тиражи. Печать по требованию стала особенно популярной.
<b>Экологичность и устойчивое развитие</b>	Все больше компаний в полиграфии внедряют экологичные решения, такие как использование переработанной бумаги и экологически чистых чернил. Это связано с растущим запросом со стороны клиентов на устойчивое производство.
<b>Интеграция с цифровыми каналами</b>	Полиграфия активно интегрируется с цифровыми маркетинговыми инструментами. Например, QR-коды и дополненная реальность (AR) на печатных материалах позволяют компаниям взаимодействовать с аудиторией в онлайн-среде, связывая оффлайн и онлайн маркетинг.
<b>Переход на короткие тиражи</b>	Благодаря технологиям цифровой печати спрос на короткие тиражи, нацеленные на конкретные группы потребителей, вырос. Это связано с трендом на персонализацию и быстрое реагирование на изменения на рынке.
<b>Снижение спроса на традиционную печать</b>	С ростом онлайн-маркетинга и цифровых медиа спрос на традиционные печатные материалы, такие как журналы и газеты, снижается. Полиграфические компании адаптируются, предлагая более специализированные услуги, например, премиальные буклеты и упаковку.
<b>Увеличение спроса на печатную упаковку</b>	В условиях роста электронной коммерции спрос на качественную и брендированную упаковку резко возрос. Полиграфические компании все больше внимания уделяют разработке креативных решений для упаковки.
<b>Персонализация и кастомизация</b>	Современные маркетинговые стратегии требуют все более персонализированных материалов. Печать на заказ, индивидуальные каталоги и таргетированные предложения стали важным элементом полиграфической отрасли.
<b>Автоматизация и оптимизация процессов</b>	Внедрение новых технологий автоматизации позволяет компаниям снижать издержки, повышать точность и скорость выполнения заказов, что делает их более конкурентоспособными.



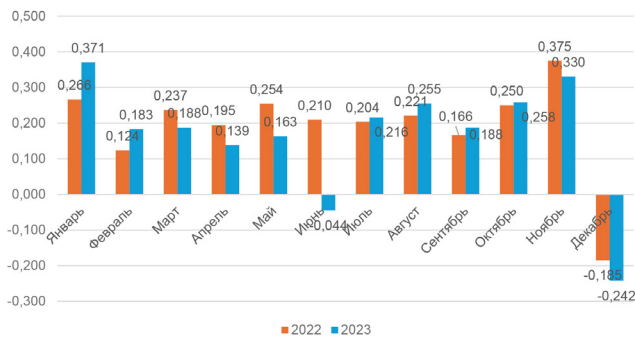
Коэффициент, который выражает эту разницу относительно планируемых заказов, можно рассчитать следующим образом:

$$\text{Относительное отклонение от плана} = \frac{P - R}{P}$$

Этот коэффициент покажет, какова разница между планируемым и реализуемым количеством заказов в доле от планируемого числа. Если результат коэффициента:

- Больше 0, то реализованных заказов меньше, чем планировалось.
- Равен 0, то количество реализованных заказов соответствует плану.
- Меньше 0, то реализованных заказов больше, чем планировалось.

Этот процент покажет, на сколько процентов количество реализованных заказов меньше или больше по сравнению с планируемым. Результаты данной разницы можно привести в график, отраженный в рисунке 3.



**Рис. 3.** Соотношение количества планируемых заказов к календарному месяцу

Результаты исследования показывают, что количество заказов превышает ожидаемое значение с пиком в декабре, постепенно увеличивая разрыв с начала календарного года к его окончанию.

Такие колебания в полиграфической отрасли в большей степени связаны с тем, что внимание со стороны компаний-заказчиков концентрируется на новогодней продукции как на самой важной корпоративной продукции для поддержания имиджа. Такая продукция может готовиться в качестве подарков для партнеров, клиентов и других стейкхолдеров. Сама продукция не ограничивается лишь такой продукцией, как календари и открытки и может включать более дорогостоящую продукцию – ежедневники, книги и годовые отчеты. Еще одним фактором увеличения спроса в предновогоднее время является профицит бюджета в конце финансового года. Компания может столкнуться с проблемами, такими как неэффективное использование ресурсов, что указывает на недостаточное планирование. К этому следует добавить, что возможной проблемой для компаний в следствии профицита бюджета является сокращение будущих бюджетов, так как руководство может решить, что компании нужно меньше средств, упущенные возможности для реинвестиций в развитие, снижение мотивации сотрудников из-за ограничения затрат на обучение и бонусы, повышение налоговых обязательств, ошибки в прогнозировании будущих потребностей и репутационные риски, в случае если

профицит будет воспринят как признак неэффективного управления средствами.

Для избежания подобных сезонных колебаний полиграфические компании должны следить за сезонными колебаниями и вовремя применять маркетинговые инструменты для адаптации к определенной ситуации.

## Обсуждение

Полиграфическая отрасль подвержена колебаниям сезонного спроса, которые ведут за собой ряд затруднений. Резкое повышение спроса на полиграфические услуги влияет на уменьшение объемов выполнения заказов, что ведет к потере потенциальной прибыли. Помимо этого, в условиях повышенного спроса компания не может быть застрахована от повышения цен на расходные материалы, что сказывается на планировании бюджета.

Однако повышенная сезонность может принести не только риски для полиграфической отрасли, но и ряд возможностей, которые способствуют не только росту бизнеса, но и укреплению компании (таблица 4)

**Таблица 4.** Возможности полиграфической отрасли в период повышенной сезонности

<b>Увеличение объема заказов и доходов</b>	В период пикового спроса, когда заказчики активно запускают рекламные кампании или производят товары к праздничным мероприятиям, спрос на полиграфические услуги резко возрастает. Это позволяет полиграфическим компаниям наращивать объемы продаж и увеличивать прибыль за счет краткосрочных, но крупных заказов.
<b>Повышение маржинальности</b>	В периоды повышенного спроса многие компании ищут надежных подрядчиков для выполнения регулярных заказов, что создает возможность для полиграфических компаний заключить долгосрочные контракты с клиентами, что обеспечит стабильность в течение года, вне зависимости от сезонных колебаний.
<b>Расширение клиентской базы</b>	В пик сезона полиграфические компании могут привлекать новых клиентов, которые раньше не пользовались их услугами, но сейчас нуждаются в печатных материалах. Удовлетворив их требования в краткосрочной перспективе, компания может завоевать их лояльность и сохранить этих клиентов на будущее, расширяя свою базу постоянных заказчиков.

Данные возможности помогают компаниям не только увеличивать доходы в периоды повышенной активности, но и закладывать основу для устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

## Адаптация маркетинговых инструментов к сезонным изменениям

Адаптация маркетинговых инструментов является важным процессом в полиграфической отрасли, которая проводится с целью уменьшения колебаний сезонного спроса. Существующие инструменты можно представить в виде таблицы 5.

Таблица 5. Использование маркетинговых инструментов в полиграфической отрасли

Инструмент	Описание	Преимущества
Персонализация и индивидуализированные решения	Дифференцированный подход к предложению товаров и услуг привлекает большее количество клиентов за счет удовлетворения потребностей в создании уникального бренда.	– увеличение лояльности за счет индивидуального подхода; – предложение премиальных услуг по более высокой цене; – гибкость в обслуживании нишевых клиентов.
Переход на короткие и гибкие тиражи	Короткие и гибкие тиражи помогают небольшим компаниям закрывать потребности в материалах для краткосрочных акций и маркетинговых кампаний. Так же существует возможность печати материалов партиями, с быстрой допечаткой необходимой продукции, что выгоднее для клиентов-заказчиков печатной продукции. Такие стратегии помогают компаниям сократить расходы и минимизировать излишки печатной продукции.	– удовлетворение спроса на маленькие тиражи и быстрый срок производства; – возможность привлечения малого и среднего бизнесов; – снижение операционных управлений запасами, логистики и хранения продукции.
Переориентация на упаковку и премиальные сегменты	Компании-производители могут переориентировать производство на премиальную продукцию и упаковочные материалы, которые занимают большее время на изготовление и не могут быть реализованы в условиях высокого сезона. Это могут быть премиальные каталоги, брошюры, упаковочные материалы и др. элементы маркетинговой стратегии для корпоративных клиентов.	– участие на премиальном рынке с высокомаржинальными заказами; – укрепление долгосрочных отношений с клиентами за счет разработки уникальных решений; – увеличение спроса на товары высокого качества.
Активное использование данных и аналитики	Аналитика позволяет лучше прогнозировать сезонные колебания, адаптировать предложения под целевые группы и настраивать персонализированные предложения для клиентов. Данные процессы помогают оптимизировать производственные процессы за счет эффективного использования маркетинговой стратегии.	– рекламные предложения; – оптимизация производства; – повышение удовлетворенности клиентов за счет персонализированного подхода.

Таблица 6. Рекомендации по снижению негативного влияния сезонных колебаний спроса

Рекомендация	Описание	Преимущества
Гибкая ценовая политика	Внедрение гибкой ценовой политики может помочь в выравнивании колебаний сезонной активности с целью привлечения новых клиентов.	– уменьшение сезонных колебаний; – привлечение клиентов в периоды низкой активности; – повышение конкурентного уровня за счет адаптации к сезонным колебаниям.
Онлайн-присутствие и омниканальность	Развитие омниканального подхода в рамках онлайн-присутствия позволяет расширить охват и увеличить рост продаж.	– увеличение охвата с целью привлечения новых клиентов; – улучшение клиентского опыта; – повышение репутационного образа компании.
Программы лояльности	Для стимуляции повторного обращения и удержания клиентов может помочь внедрение льготных программ.	– увеличение средней частоты заказов; – повышение лояльности к компании; – снижение оттока клиентов.
Маркетинговые исследования	Регулярное проведение опросов среди клиентов может предоставить ценную информацию о потребностях клиентов и улучшить качество продукции и услуг.	– получение информации о потребностях клиентов; – улучшение качества предоставляемых услуг; – повышение удовлетворенности среди клиентов.

Адаптация процессов полиграфической отрасли к изменениям поведения клиентов за счет использования персонализированного подхода помогает не только сохранить конкурентоспособность компании, но и укреплять ее позиции на рынке<sup>1</sup>.

На основании вышесказанного нами предлагаются следующие рекомендации по снижению негативного влияния сезонных колебаний спроса в условиях полиграфической отрасли (таблица 6).

Внедрение этих рекомендаций на полиграфическом предприятии поможет эффективнее регули-

ровать сезонные колебания спроса, удерживать существующих клиентов и привлекать новых, а также повышать свою репутацию. Использование гибкой ценовой политики, персонализированных предложений, синхромаркетинга, онлайн-присутствия и омниканальности, программ лояльности и опросов с обратной связью создаст более устойчивую и конкурентоспособную бизнес-модель, способную адаптироваться к изменениям рынка и удовлетворять потребности клиентов<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Kalogis K. Analysis of The Role Innovation, Creativity and Technology Transformation on Business Sustainability in East Europe //Journal of Current Research in Business and Economics. – 2024. – Т. 3. – № . 1. – С. 138–179.

<sup>1</sup> Martin C.L., Tuttle J.S. Calendar-Led Marketing Issues and Perspectives: A Depth Interview Approach //Journal of Marketing Management. – 2021. – Т. 9. – № . 2. – С. 1–12.

## Заключение

Адаптация маркетинговых стратегий полиграфических компаний к вызовам сезонных колебаний требует новых маркетинговых инструментов, с помощью которых можно подстраиваться под изменяющиеся потребности клиентов. Интеграция новых цифровых решений, персонализированных предложений в деятельность полиграфической компании позволяет компаниям своевременно реагировать на новые вызовы и оставаться конкурентоспособными на рынке. К этому следует добавить, что предложенные рекомендации могут смягчить влияние сезонных колебаний спроса, а также будут способствовать увеличению дохода и укреплению отношений с клиентами, что дает предприятиям значительное преимущество перед конкурентами, увеличивая их долю на рынке предоставляемых услуг.

Таким образом, адаптация маркетинговых инструментов к изменениям сезонного колебания спроса является одним из важнейших факторов успешного развития компании, где устойчивый рост, планирование производства, применение инновационных технологий определяют ее будущее.

## Литература

1. Анализ рынка полиграфии в России. – Текст: электронный // Гидмаркет – каталог исследований. – URL: <https://gidmark.ru/cat1/marketingovoe-issledovanie-rynka-uslug-poligrafii> (дата обращения: 16.11.2024).
2. Дружинин А.М. Цифровая трансформация российского медиабизнеса в условиях неопределенности // цифровая среда. – Москва: 2021
3. Жаворонкова О.Р., Цепкова Я.С. Современное состояние и перспективы развития рынка полиграфических услуг в России // АНИ: экономика и управление. 2017. № 1 (18). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya-rynka-poligraficheskikh-uslug-v-rossii>
4. Martin C.L., Tuttle J.S. Calendar-Led Marketing Issues and Perspectives: A Depth Interview Approach //Journal of Marketing Management. – 2021. – Т. 9. – № . 2. – С. 1–12.
5. Kalogis K. Analysis of The Role Innovation, Creativity and Technology Transformation on Business Sustainability in East Europe //Journal of Current Research in Business and Economics. – 2024. – Т. 3. – № . 1. – С. 138–179.
6. Жумабаева Д.П., Плеханов С.В. Современные проблемы конкурентоспособности предприятий // Социальные науки. 2019. № 1 (24). С. 18–25.
7. Кублин И.М., Плеханов С.В., Рябченко А.В., Удовик Е.Э. Инновационные тактические маркетинговые воздействия: особенности, учет и анализ эффективности // Экономика устойчивого развития. 2019. № 3 (39). С. 129–133.

8. Прогноз рынка полиграфии в России. – Текст: электронный // Гидмаркет – каталог исследований. – URL: <https://gidmark.ru/cat1/prognoz-razvitiya-rynka-poligrafii-v-usloviyah-tekucshego-ekonomicheskogo-krizisa-v-svyazi-s-rasprostraneniem-covid-19-v-rossii> (дата обращения: 12.11.2024)
9. Российская полиграфия: состояние, тенденции и перспективы развития. Аналитический доклад Федерального управления периодической печати, книгоиздания и полиграфии. – М., 2016, 81 с.
10. Туркина М.Ю. Влияние длинных экономических циклов Кондратьева и смены технологических укладов на развитие полиграфической промышленности // Бизнес-образование в экономике знаний. 2016. № 3 (5). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vlianie-dlinnyh-ekonomicheskikh-tsiklov-kondratieva-i-smeny-tehnologicheskikh-ukladov-na-razvitie-poligraficheskoy-promyshlennosti> (дата обращения: 03.11.2024).
11. Жумабаева Д.П., Плеханов С.В. Современные проблемы конкурентоспособности предприятий // Социальные науки. 2019. № 1 (24). С. 18–25.

## MARKETING TOOLS FOR ADAPTATION OF ENTERPRISES TO SEASONAL DEMAND IN THE PRINTING INDUSTRY

**Grekov G.I.**

Plekhanov Russian University of Economics

The article analyzes marketing instruments for the adaptation of printing companies to seasonal changes. The following factors of seasonal fluctuations in the printing industry are considered: economic, cultural, social, production, technical. In addition, the criteria for classifying marketing tools for smoothing seasonal fluctuations in demand and modern trends in the use of marketing tools in the printing industry are identified. The author has developed marketing tools for companies in the printing industry: personalization and individualized solutions, transition to short and flexible print runs, re-orientation to packaging and premium segments, active use of data and analytics. In conclusion, recommendations are offered to reduce the negative impact of seasonal fluctuations in demand.

**Keywords:** marketing adaptation, printing, seasonal changes, personalization, digitalization.

### References

1. Analysis of the printing market in Russia. – Text: electronic // Gidmarket – research catalog. – URL: <https://gidmark.ru/cat1/marketingovoe-issledovanie-rynka-uslug-poligrafii> (date of access: 11/16/2024).
2. Druzhinin A.M. Digital transformation of the Russian media business in the face of uncertainty // digital environment. – Moscow: 2021
3. Zhavoronkova O.R., Tsepko Ya.S. Current state and development prospects of the printing services market in Russia // ANI: economics and management. 2017. No. 1 (18). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya-rynka-poligraficheskikh-uslug-v-rossii>
4. Martin C.L., Tuttle J.S. Calendar-Led Marketing Issues and Perspectives: A Depth Interview Approach //Journal of Marketing Management. – 2021. – Т. 9. – No. 2. – pp. 1–12.
5. Kalogis K. Analysis of The Role of Innovation, Creativity and Technology Transformation on Business Sustainability in East Europe // Journal of Current Research in Business and Economics. – 2024. – Т. 3. – No. 1. – pp. 138–179.

6. Zhumabaeva D.P., Plekhanov S.V. Modern problems of enterprise competitiveness // Social sciences. 2019. No. 1 (24). P. 18–25.
7. Kublin I.M., Plekhanov S.V., Ryabchenko A.V., Udovik E.E. Innovative tactical marketing influences: features, accounting and analysis of efficiency // Economics of sustainable development. 2019. No. 3 (39). P. 129–133.
8. Forecast of the printing market in Russia. – Text: electronic // Gidmarket – research catalog. – URL: <https://gidmark.ru/cat1/prognoz-razvitiya-rynka-poligrafii-v-usloviyah-tekuchego-ekonomicheskogo-krizisa-v-svyazi-s-rasprostraneniem-covid-19-v-rossii> (date of access: 11/12/2024)
9. Russian printing: state, trends and development prospects. Analytical report of the Federal Administration of Periodical Press, Book Publishing and Printing. – M., 2016, 81 p.
10. Turkina M. Yu. The influence of long economic cycles of Kondratiev and changes in technological structures on the development of the printing industry // Business education in the knowledge economy. 2016. No. 3 (5). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-dlinnyh-ekonomicheskikh-tsiklov-kondratieva-i-smeny-tehnologicheskikh-ukladov-na-razvitie-poligraficheskoy-promyshlennosti> (date of access: 03.11.2024).
11. Zhumabaeva D.P., Plekhanov S.V. Modern problems of enterprise competitiveness // Social sciences. 2019. No. 1 (24). P. 18–25.

# К интеллектуальной цифровой платформе в обрабатывающей промышленности, включая область малоразмерной химии

**Дашут Евгений Савельевич,**

канд. эконом. наук, старший научный сотрудник, Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН  
E-mail: dashout@yandex.ru

В формате межрегиональной информационно-технологической системы сопровождения производства (ИТССП) предложена новая объектно-ориентированная методология создания интеллектуальной цифровой платформы. ИТССП расположена на информационной оси координат «Жизненный цикл Технологии», что позволяет включать в себя область унифицированных технологических знаний (ноу-хау) – (dissembled technology). Технологический Способ (ТС) – модуль. Императивом для описания модуля ТС и системы в целом является формат «предмет – процесс – продукт», опирающийся на элементы макроэкономического инструментария: таблицы «затраты – выпуск» и «процесс-продукт», плюс измененная таблица «ресурсов и использования». Введение стоимостной грани позволяет вывести показатели эффективности. А следовательно – открывается возможность выбора ТС по показателям эффективности. Массив унифицированных знаний в виде взаимосвязанных модулей ТС организован в виде графа  $G=(V, E)$ , где  $V$  – некое состояние ресурса;  $E$  – процесс его преобразования. Модуль ТС может присоединять необходимые ТС, образуя Технологический маршрут (ТМ) получения конкретной продукции. Открывается возможность моделировать и генерировать ТМ по показателям, например, эффективности. В области материализованной технологии (embodied technology) слой (dissembled technology) является подложкой для воплощения смоделированных ТС и ТМ уже в виде Технологического Узла (ТУ) и Технологической цепочки (ТЦ). Сами ТС и ТМ – цифровые двойники воплощаемой технологии ТУ и ТЦ. Открывается возможность моделировать, генерировать и сопоставлять по эффективности расчетные и эксплуатируемые  $ТС \rightarrow ТУ$  и  $ТМ \rightarrow ТЦ$ .

Авторы ищут заинтересованных лиц в разработке и развитии системы.

**Ключевые слова:** База опорных решений, граф потенциальных возможностей, информационно-технологическая среда сопровождения производства (ИТССП), унифицированные массивы технологических знаний, цифровой паспорт промышленной технологии, технологическая цепочка, циркулярная экономика.

## Вступление

Программа «Цифровая экономика Российской Федерации» демонстрирует устойчивый прогресс и вносит значительный вклад в повышение производительной культуры и общий валовой внутренний продукт страны. Так по данным за 2023 год вклад сектора информационно-коммуникационные технологии (далее, ИКТ) в ВВП за год увеличился с 3,1% до 3,5%. Его валовая добавленная стоимость выросла по сравнению с 2022 годом на 11,3% (в постоянных ценах). Высокую положительную динамику обеспечили производство ИКТ (+37,6%) и отрасль ИТ (+10,9%) [1].

В промышленности тренды цифровизации в 2024 году определялись как технологическими, так и экономическими и политическими факторами. Один из таких факторов – курс на импортозамещение, ускоренное развитие российских решений и снижение зависимости от иностранных разработок. За счёт этого в стране вырос спрос на российские промышленные платформы IoT и SCADA, системы управления производством. По данным экспертов объём внедрения IoT-технологий в стране увеличился на 30% по сравнению с 2021 годом. Компании больше используют датчики и другие устройства для мониторинга и сбора данных. А использование аналитических платформ на основе этих данных позволяет снизить операционные расходы на 5–7% [2].

С 2025 года стартует новая нацпрограмма «Экономика данных» со сроком реализации до 2030 года. Программой предусмотрено, в том числе, формирование к 2030 году цифровых платформ во всех ключевых отраслях экономики [3].

Безусловно, обострение внешнеполитической ситуации и введение санкций привели к значительному ускорению процесса некоторых аспектов цифровизации промышленного производства и стимулировали развитие отечественных разработок, направленных на импортозамещение, в том числе и при разработке цифровых платформ.

Вместе с тем, постановка решения задач при импортозамещении имеет ключевое значение с точки зрения перспективы развития отечественного производства. В условиях санкций импортозамещение – это крайне необходимое для экономики направление, однако реализация данного направления имеет одно существенное условие. При быстро растущем темпе развития научно-технического прогресса тратить время на воспроизводство зарубежных аналогов нерационально, поскольку этот путь предопределяет отставание

от западных компаний на будущий период. Необходимо создавать принципиально новые системы, качество которых будет превосходить существующие образцы зарубежной продукции. Это обстоятельство является проблемой для отечественного производства при всей степени значимости осуществляемого в экономике процесса цифровизации и импортозамещения.

В условиях технологического суверенитета важно проанализировать существующие «западные» решения, взять из них лучшее и предложить собственное, реализация которого в отечественной промышленности обеспечит технологический суверенитет и опережающее развитие от стран-конкурентов.

Таблица 1. Автоматизированные системы управления: виды и примеры

Обозначение	Расшифровка на русском языке	Решаемые задачи	Примеры на рынке
ERP-системы	Система планирования ресурсов предприятия	Контроль над всеми видами ресурсов предприятия; Учет сырья и закупок; Планирование объемов производства и продаж.	1C: ERP; SAP ERP; Oracle ERP Cloud; Галактика ERP; Microsoft Dynamics 365 NAV
CRM-системы	Система управления взаимоотношениями с клиентом	Автоматизация продаж, маркетинга и обслуживания за счет хранения структурированной информации о клиентах и возможности осуществления контроля над качеством работы менеджеров.	Bitrix24; AmoCRM; Простой бизнес; 1C: CRM; Мегаплан
SCM-системы	Система управления цепями поставок	Автоматизация управления потоками товаров и услуг на этапе производства и при товародвижении.	Anvyl; Infer SCM; Oracle Supply Chain Management; Умная Логистика Карго; 1C: Транспортная логистика
SRM-системы	Система управления взаимоотношениями с поставщиками	Повышение качества закупок и улучшение взаимодействия с контрагентами для минимизации сопутствующих издержек	ЛотЭксперт SRM; AGORA; 1C: Управление холдингом 8; SAP SRM; iTender SRM

Из анализа таблицы 1 можно сделать вывод о том, что единая информационная платформа на представленных системах отсутствует, так как существует несколько различных типов АСУ, слабо связанных между собой и обслуживающие отдельные направления функционирования компании (см. Рисунок 1).

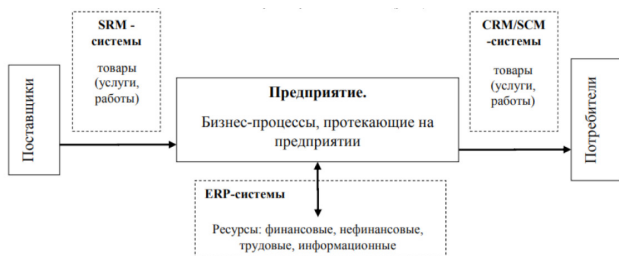


Рис. 1. Схема взаимосвязи автоматизированных систем управления на предприятии

Такое состояние характерно для развивающихся систем – автоматизация отдельных участков, необходимость их оптимизации и развития, по сути, перерастает в локальную систему со своим типом данных. Далее, для объединения локальных систем потребуется некий интегратор. Так, например в работе [5] утверждается, что в будущем в роли ин-

важно, что бы объективная потребность в импортозамещении не привела к формированию отечественных цифровых платформ на устаревших принципах.

## Анализ теоретических или практических решений проблемы

С целью анализа архитектуры построения рассмотрим представленные на рынках автоматизированные системы управления (АСУ) с макротехнологической точки зрения. Для этого воспользуемся выборкой продуктов, представленной в работе [4] по типу системы, области решаемых задач и примерам на рынке (см. табл. 1).

тегратора будут выступать «некие» динамические экспертные системы, обеспечивающие функции проектирования, разработки, производства, распределения, продажи, поддержки и оказания услуг.

Далее, рассматривая примеры из таблицы 1 можно отметить, что с точки зрения жизненного цикла технологии<sup>1</sup> (далее, ЖЦТ) все АСУ расположены в фазе «Эксплуатация производства» (см. Терминология и понятия). Отсюда можно сделать вывод что с точки зрения организации производства отсутствует единая архитектура организации данных, охватывающая все фазы ЖЦТ начиная от Идеи (эскиза) производства некой условной продукции до ее утилизации. Это обстоятельство не позволяет обеспечить режим «сквозного» использования данных существующих научно-технологических знаний в виде унифицированного ресурса, что в дальнейшем отразится на низких темпах развития системы и ее эффективности в целом. Например, быстрое развитие научно-технического прогресса подразумевает что появляются новые способы производства техноло-

<sup>1</sup> Стадии жизненного цикла технологии: А – Идея, эскиз; Б – Проект; В – Изготовление необходимых технических систем (производство средств производства); Г – наладка и эксплуатация процесса производства продукции; Д – Утилизация технологии.

гических узлов и продукции в целом. Могут ли существующие системы предложить наиболее эффективный вариант организации технологии производства продукции из имеющихся ресурсов? Ответ очевиден – такая возможность у существующих программ отсутствует.

**Вывод.** Существенным недостатком рассматриваемых систем является их фрагментация на локальных участках фазы ЖЦТ «Эксплуатация», что затрудняет «сквозное» использование технологических знаний как унифицированного ресурса в задачах генерации инновационных решений, предопределяет громоздкость обслуживаемых систем. Важно, что бы объективная потребность в импортозамещении не привела к формированию отечественных цифровых платформ на устаревших принципах.

Проанализировав существующие АСУ, можно сделать вывод что существующие программные решения нельзя принимать за прототип будущей цифровой платформы.

**Предложение:** необходимо разработать методологию построения современной цифровой платформы, обеспечивающей «сквозное» использование существующих технологических знаний в виде ресурса на всех этапах ЖЦТ.

## Методология авторского исследования/решения

Предлагается объектно-ориентированная методология построения цифровой платформы, обеспечивающей «сквозное» использование данных на всех этапах ЖЦТ – от идеи создания продукции до ее производства и утилизации. Модульный формат представления данных обеспечивает возможность мягкого внедрения ИИ в инфраструктуру сопровождения производства, а также обеспечивает возможность генерации наиболее эффективных технологических решений еще на стадии теоретической разработки (проектирования); мониторинг показателя эффективности собственных технологий по отношению к расчетным; горизонтальную и вертикальную интеграцию.

«Сквозное» использование данных Пользователем подразумевает послонное расположение стадий жизненного цикла технологии (ЖЦТ) и модульный принцип агрегирования информации в соответствии с принципом «предмет – процесс – продукт».

В области технических знаний за основу модуля принимается Технологический Способ (ТС), который включает в себя описание и калькуляцию потребляемого сырья, основных и вспомогательных процессов, а также произведенной продукции. Итоговые данные представлены в виде симметричной таблицы «процесс – продукт» в стоимостной и количественной форме, а также в модифицированной таблице «ресурсы и использование». Сочетание количественных и стоимостных показателей позволяет вывести показатели эффективности, которые впоследствии могут служить вектором при построении Технологического маршрута (ТМ).

## Область скрытой технологии

Нижний слой, или область скрытой технологии (dissembled technology), представляет собой множество взаимосвязанных унифицированных технологических знаний, приведенных к формату модуля ТС. Это упорядоченное множество можно представить в виде ориентированного графа  $G=(V, E)$ , где вершины  $V$  – это состояния перерабатываемых ресурсов, а  $E$  – способы их переработки. У каждой вершины  $V$  может быть множество способов  $E$  как на входе, так и на выходе. Это означает, что каждый продукт может использоваться в различных способах в качестве сырья для дальнейшей переработки или же быть получен различными способами. Для производства конкретной продукции единичные ТС последовательно объединяются в ТМ, определяющий путь и условия получения условной продукции. ТМ представляет собой последовательное сочетание модулей ТС с итоговыми показателями в том же формате: симметричная таблица «процесс – продукт» в стоимостной и количественной форме, а также модифицированная таблица «ресурсы и использование». Данный формат используется независимо от экономического масштаба ТМ. При проектировании ТМ все возможные варианты отображаются Пользователю в виде подсказки, создавая динамически возникающую Базу опорных решений.

## Область материализованной технологии (embodied technology)

На всех дальнейших стадиях создания технологии производства конкретного продукта выбранный и утвержденный ТМ будет служить основой и цифровым двойником его материализованной копии: модуль ТС – прототипом или цифровым двойником Технологического Узла (ТУ), а ТМ – прототипом Технологической Цепочки (ТЦ). Модульный принцип построения и отображения данных сохраняется.

Для менеджмента открывается возможность выявлять и устранять «узкие места» в эксплуатируемой ТЦ, сопоставляя ее значения с расчетным ТМ. Также появляется возможность генерировать и моделировать новые ТМ и выбирать из них наиболее эффективные.

Введение макроэкономического инструментария в формат ТЦ позволило производить экономические измерения и сопоставления в условиях материального и стоимостного баланса расчетных потоков данных при любом масштабе детализации ТЦ, вывести необходимые показатели эффективности. Это обстоятельство позволяет оценивать как отдельные узлы (способы, приемы), так и всю ТЦ целиком уже на этапе проектирования.

Можно сказать, что область технологических знаний на стадии ЖЦТ организована в виде графа потенциальных возможностей (см. формулу 1) или базу опорных решений модульного типа в формате «предмет – процесс – продукт». Причем формат базы опорных решений распространяется на весь ЖЦТ.

Это позволяет мониторить эффективность эксплуатируемых технологических решений в свете развития научно-технического прогресса. Одновременно, открывается возможность по ресурсным связям оценивать спрос и предложения на потребляемую и выпускаемую продукцию.

Предлагаемое решение можно представить как цифровая платформа или информационно-технологическая среда сопровождения производства с ИИ (далее, **ИТССП**). Принципы ее построения целиком опираются на технологический подход.

## Обоснование технологического подхода

Самыми простыми словами можно сказать, что технологический подход подразумевает представление экономики промышленности (и не только) в виде множества взаимосвязанных функционирующих ТЦ, потребляющих и выпускающих ресурсы (продукцию). При этом каждая ТЦ детализируется до технологического передела, содержащего основные, вспомогательные и обслуживающие процессы, которые в свою очередь и каждый в отдельности раскрываются до технологического узла, содержащего группы: Эксплуатация основных фондов; Труд и заработная плата; Сырье, материалы и комплектация, и Прочие расходы и далее – до единичного ресурса включая его стоимость. То есть, ТЦ с верхнего компактного уровня может быть раскрыта до мельчайшего уровня детализации – ресурса.

С одной стороны, оцифровать ТЦ на мельчайшем уровне детализации – это сложный и трудоемкий процесс. С другой стороны – формирование цифрового пространства на таком уровне детализации открывает большие возможности для создания аналитической среды нового уровня качества. Эффект от организации такой среды может быть ещекратно увеличен в случае введения в систему смежной плоскости в виде базы опорных решений (способов) с ИИ – систематизированных и унифицированных под формат системы существующих массивов фрагментированных технологических знаний.

Использование технологического подхода для формирования качественно новой аналитической среды неоднократно отмечалось в научных трудах. Так, например, в работе М.Н. Узякова «О качестве научного предвидения» отмечено, что для факторного, структурно богатого прогноза, обобщающего узкоспециализированные технологические оценки и прогнозы необходима качественно новая среда, а также необходимы особая методика и технология работы [6]. Более того, эти обобщения должны быть сделаны в рамках некоей обобщающей протехнологической конструкции, способной отображать и сопровождать динамику развития общества, приращение и функционирование техносферы [7].

Академик А.М. Уголев<sup>1</sup> предвидел и был убежден в широком использовании технологического

<sup>1</sup> А. М. Уголев (9.03.1926–2.11.91) академик РАН, биолог

подхода: «Я убедился, что технологический подход очень труден, так как он требует использования языка и метода различных наук... Однако не всегда трудный путь является неправильным» [8].

В настоящее время признается, что с точки зрения проектирования новых инновационных технологических процессов основные проблемы и задачи связаны с отсутствием систематизированной базы технолого-экономических опорных решений. «... Этот круг задач относится к области слабо формализованных правил выбора решений и потому до сих пор ещё не нашёл отражения в учебниках и научных публикациях» [9].

Как уже было отмечено выше, при всей привлекательности технологического подхода широкое его внедрение в сферу производства сдерживалось по объективным обстоятельствам как минимум тремя факторами – это а) трудоемкость цифрового наполнения каждого из калькуляционного узла всей структуры ТЦ; б) сложность проведения вычислений и операций над такими моделями при существующих на тот момент аппаратных мощностях; и в) межотраслевой и междисциплинарный характер данных.

Что касается трудоемкости наполнения модели ТЦ калькуляционными данными – это действительно при отсутствии соответствующих библиотек кропотливый и трудоемкий процесс. Однако, с точки зрения системы в целом, оформленная модель ТЦ уже поступает в библиотеку данных новой системы что облегчит ввод данных следующим пользователям. Впоследствии, по мере наполнения библиотек и баз данных, все проектируемые и эксплуатируемые модели ТЦ будут формироваться в автоматическом режиме. В настоящее время они могут быть вручную сформированы и обчислены в Цифровом Паспорте Промышленной Технологии (см. Направления деятельности на подготовительном этапе. Цифровой паспорт технологии.).

В контексте сложности проведения вычислений над большими моделями следует отметить, что выбор соответствующего инструментария в настоящее время не является серьезным аргументом в пользу сложности таких вычислений. Например, пресс-служба МГТУ имени Баумана сообщила о разработке и функционировании суперкомпьютера «Тераграф», который предназначен для хранения и обработки графов сверхбольшой размерности, достигающей одного триллиона вершин [10].

Как было отмечено выше, унифицированную область технологических знаний можно рассматривать как ориентированный граф [11]. Таким образом, можно сделать вывод, что проблема быстрой обработки при обработке больших моделей ТЦ не является актуальной благодаря появлению специализированных вычислительных мощностей для обработки данных.

Далее, для иллюстрации потребительской ценности будущей организованной информационно-технологической среды сопровождения производства можно рассмотреть следующую гипотетическую задачу для системы искусственного интел-



лекта (ИИ): разработайте стратегию наиболее эффективного использования имеющихся ресурсов на предприятии.

Предположим, что система ИИ получила задачу создать цепочку технологических процессов для производства продукции, которая пользуется спросом на рынке, из имеющегося сырья с определенным химическим составом. Задача не просто построить ТМ, необходимо максимизировать показатель добавленной стоимости. Следовательно, ИИ задаст попутную переработку отходов от сгенерированных ТМ – предложит вариант полного использования сырья и промежуточных отходов производства в виде побочной продукции. Далее, перейдет на построение ТЦ – поиск поставщиков оборудования и необходимых ресурсов, условия поставок, типовые сроки монтажа и отладки оборудования. Система ИИ должна рассчитать сроки реализации проекта и оценить затраты.

Ожидается, что система ИИ сможет предоставить ответ в облачной среде в течение 10–15 секунд.

Производитель может сопоставить расчетную ТЦ на собственную, находящуюся в эксплуатации, и с детализацией до ТУ видеть, что ему нужно изменить в собственном производстве для поддержания высокой конкурентоспособности. В контексте обсуждаемой цифровой платформы, которая представляет собой инновационную информационно-технологическую производственную среду с применением искусственного интеллекта (ИИ), можно технологически проанализировать пример, демонстрирующий её потенциал.

Из постановки запроса становится ясно, что в процессе создания данной среды был преобразован и интегрирован весь доступный массив технологических данных. Эти данные были сформированы в Базу опорных решений и объединены с плоскостями, описывающими ресурсы и способы их использования, экономические и технологические аспекты, а также потребителей и производителей ресурсов.

В рамках технологического подхода понятие «Технология» приобретает новое значение: Технология – это наука о композиции наиболее эффективной последовательности наилучших способов (приемов) организации производства продукции из исходного сырья с последующим воплощением (материализацией) этой последовательности в действующее производство конкретного продукта (эффекта). Выбранная последовательность называется Технологическим маршрутом (ТМ), а также может быть названа Технологией производства конкретного продукта (эффекта). При этом, форма и степень воплощения (материализации) технологии соответствует стадиям её жизненного цикла. Особенностью Технологии является ее возможность, опираясь на собственные массивы технологических знаний, а также с учетом критериев эффективности, генерировать, моделировать и совмещать совершенно различные способы (приемы), в один технологический маршрут – взаимоувяз-

занную и сбалансированную технологическую схему получения заданного продукта (эффекта) [12].

## Направления деятельности на подготовительном этапе. Цифровой паспорт технологии

Одной из сложных теоретических задач при организации ИТССП является сквозная идентификация ресурсов и их классификация, унификация описания технологических знаний о ресурсах и технологических способах (эффектах) их видоизменяющих в формат базы опорных решений, введение экономической плоскости в формат узла; разработка шаблона ТС и ТУ, разработка самодостаточной конструкции ТЦ; организация данных на всех этапах жизненного цикла технологии (см. Термины и понятия).

Из вышесказанного можно сказать, что НИР по разработке шаблона заполнения данных для ТУ и ТЦ является составной частью разработки архитектуры конструкции системы.

Как было отмечено выше с целью активизации и скорейшего выполнения работ по проекту внедрения ИИ в гражданский сектор промышленного производства на подготовительном этапе необходимо ввести распараллеливание работ: в рамках одной и той же (цельной) архитектуры системы отдельно происходит ее разработка и наполнение данными Базы опорных решений оцифрованных и унифицированных технологических знаний и отдельно подготавливается множество унифицированных моделей ТЦ для обучения ИИ.

С точки зрения подготовки унифицированных цифровых моделей ТЦ формат ее (модели) должен быть детально отработан и соответствовать проектируемой архитектуре разрабатываемой среды. Представительную форму уже наполненной модели для предприятия можно назвать как Цифровой Паспорт Промышленной Технологии (далее, ЦППТ).

ЦППТ – это детальное описание и технико-экономические показатели эксплуатируемой предприятием технологии (ТЦ), организованное в цифровом компактном виде, соответствующем ИТССП. Заполнение данных ЦППТ выполняется в шаблоне ТЦ из ИТССП.

ЦППТ представляет собой иерархическую структуру<sup>1</sup> информации в графической и табличной форме с детализацией до передела, процесса, отдельного узла, группы, ресурса. Наполнение паспорта данными позволяет детально отображать материальные потоки и движение всех ресурсов при производстве продукции, включая их стоимостные оценки.

Важно отметить, что в разработанном шаблоне ЦППТ у каждого ресурса и процесса предусмотрены пустые поля, которые в будущем, при привяз-

<sup>1</sup> Термин «Иерархическая структура» применен в данном случае условно. Дело в том что в ТЦ возникают обратные связи и циклы, когда продукция одного узла используется в качестве сырья для другого узла, расположенного ниже по иерархии

ке к ИТССП будут заполнены соответствующими кодами.

Практически для предприятия ЦППТ выглядит как расчетная (абсолютная) себестоимость данного технологического способа производства без учета общезаводских и общецеховых расходов.

Уже в такой формы, без взаимодействия со ИТССП предлагаемый паспорт технологии имеет существенную потребительскую ценность для предприятия. Ниже приведены отдельные направления использования ЦППТ:

Внедрение инноваций – стоимостные и количественные характеристики по каждому узлу, группе узлов или ТЦ в целом позволяют производить сопоставлением с существующими разработками в данной области и оценивать возможность, либо необходимость инновационного обновления каждого конкретного узла, группы узлов, ТЦ в целом;

Внедрение системы управления по отклонениям – использовать сопоставления расчетных затрат со сложившимися при организации системы управления по отклонениям;

Внедрение системы постоянного совершенствования качества – является базисом для внедрения системы постоянного улучшения продукции и культуры производства (Кайдзен<sup>1</sup>), Total Quality Management;

Техпереворужение – используется при проектировании новой технологической цепочки предприятия для выпуска инновационных продуктов;

Разработка бизнес-плана – разработки бизнес-плана организации нового или техпереворужения существующего производства;

Совершенствование учетной функции – обеспечивает данными для организации контроля за списанием затрат на производство;

Экология производства – контроль за экологией производства

Учитывая, что сам факт формирования такого паспорта технологии предприятием имеет для него потребительскую ценность, логично было бы ввести такой разработанный и утвержденный Минпромторгом шаблон в деловой оборот, закрепив данную форму в административном и законодательном аспекте.

Таким образом, с одной стороны предприятие могло бы использовать ЦППТ в собственных целях, с другой стороны – к определенному сроку мог бы быть сформирован необходимый массив данных для обучения ИИ.

## Полученные результаты и выводы

Предложена новая методология организации архитектуры «сквозного» использования данных на всех этапах ЖЦТ – от идеи создания продукции до ее производства и утилизации.

<sup>1</sup>Исакова, Д.А. Сущность японской системы «кайдзен» и возможности ее применения в российских компаниях / Д.А. Исакова // Журнал научных и прикладных исследований. – 2015. – № 12. – С. 52–55. – EDN VHCUUJ.

В предлагаемой архитектуре цифровой платформы предприятие и его продукция является одной из ячеек общей межрегиональной системы – информационно-технологическая среда сопровождения производства (ИТССП), опирающейся на массивы унифицированных технологических знаний.

Открывается возможность безболезненно подключить ИИ к инфраструктуре сопровождения промышленного производства последовательно увеличивая сложность решаемых задач: от генерации альтернативных ТЦ до генерации ТЦ по свойствам вещества и организации ТЦ методом распределенного производства. Весь предлагаемый комплекс мероприятий позволит предприятиям поднять уровень культуры производства и его эффективность на всех этапах ЖЦТ.

Введение экономической грани в архитектуру организации данных позволяет Пользователю проводить экономические измерения и сопоставления на всех участках системы. Все предлагаемые варианты систематизируются по заданному критерию, например, эффективности. При этом, обеспечивается полная информативная поддержка по горизонтальным и вертикальным связям, поставщикам оборудования, сырья и материалов, реальным и потенциальным продавцами покупателям.

Предлагаемый подход полностью соответствует принципам циркулярной экономики и может использоваться в виде инструментария для реализации эффективного и полного использования природных ресурсов [14].

Важно отметить, что с внедрением данной системы формируется качественно новое аналитическое цифровое пространство сферы производства для целей макроэкономики, задач государственного планирования и управления. Можно сказать, что предлагаемая конструкция будет в состоянии отображать и сопровождать динамику развития производства, приращение и функционирование техносферы.

## Вывод

Предлагаемая подход к построению цифровой платформы в виде межрегиональной системы – информационно-технологическая среда сопровождения производства (ИТССП) – полностью отвечает задачам развития отечественного производства и поддержания технологического суверенитета. Необходимо разработка и внедрение в производство предлагаемой инфраструктуры информационно-технологического сопровождения промышленности. Автор будет рад отклику от единомышленников и заинтересованных лиц.

## Литература

1. Цифровая экономика: 2025: краткий статистический сборник / В.Л. Абашкин и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025–120 с. С. 100 – ISBN 978-5-7598-3025-2

2. «Промышленные страницы» – отраслевой федеральный журнал для руководителей предприятий. Электронный ресурс: <https://indpages.ru/> (дата обращения 09.02.25)
3. Агентство РСТ, Уполномоченный агент «Ростест-Москва». Источник: <https://www.rctest.ru/articles/novaya-natsionalnaya-programma-ekonomika-dannykh.html> (дата обращения: 09.02.25 г.)
4. Степанова Ю.А. Автоматизированные информационные системы управления предприятием: эволюция и интеграция с искусственным интеллектом / Ю.А. Степанова, М.Н. Конягина // Управление бизнесом в цифровой экономике: седьмая международная конференция, Санкт-Петербург, 21–22 марта 2024 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет, 2024. – С. 86–90. – EDN PQJBFF.
5. Самойлова Е.М. Интеграция искусственного интеллекта в автоматизированные системы управления и проектирования технологических процессов / Е.М. Самойлова, А.А. Игнатьев // Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2010. – Т. 2, № 1(45). – С. 127–132. – EDN NCKXRT.
6. Узяков М. Н. О качестве научного предвидения / М.Н. Узяков // Проблемы прогнозирования. – 2008. – № 1(106). – С. 3–17. – EDN ICITUR;
7. Узяков М.Н. Эффективность использования первичных ресурсов как индикатор технологического развития: ретроспективный анализ и прогноз / М.Н. Узяков // Проблемы прогнозирования. – 2011. – № 2(125). – С. 3–18. – EDN ODDMLV
8. Уголев А.М. Естественные технологии биологических систем. – М.: Наука, 1987. – 317 с. стр.7
9. Мухин А.В. Технологический контролинг: Проблемы, задачи, перспективы. МВТУ им.Баумана//Контроллинг № 2–2002 г.
10. Минобрнауки. Создан принципиально новый российский суперкомпьютер – Тераграф [Электронный ресурс] <https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/nauka/52200/> (дата обращения: 12.02.2025)
11. Дашут Е.С. Информационно-технологическая инфраструктура организации и сопровождения производства: перспективный институт развития / Е.С. Дашут // Проблемы прогнозирования. – 2021. – № 3(186). – С. 68–77. – DOI 10.47711/0868–6351–186–68–77. – EDN DURDCP.
12. Дашут Е.С. Технология – корректировка и детализация понятия применительно к современным условиям / Е.С. Дашут // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. – 2023. – Т. 21, № 4. – С. 149–164. – DOI 10.47711/2076–3182–2023–4–149–164. – EDN LBBDEZ.

13. Исакова Д.А. Сущность японской системы «кайдзен» и возможности ее применения в российских компаниях / Д.А. Исакова // Журнал научных и прикладных исследований. – 2015. – № 12. – С. 52–55. – EDN VHCUIJ.
14. Бабкин А.В. Концепция эффективного устойчивого ESG-развития промышленных экосистем в циркулярной экономике / А.В. Бабкин, Е.В. Шкарупета, Т.И. Польщиков // Экономическое возрождение России. – 2023. – № 1(75). – С. 124–139. – DOI 10.37930/1990–9780–2023–1–75–124–139. – EDN NUYYXJ.

## TOWARDS AN INTELLIGENT DIGITAL PLATFORM IN THE MANUFACTURING INDUSTRY, INCLUDING THE FIELD OF SMALL-SCALE CHEMISTRY

Dashut E.S.

Russian Academy of Sciences

A new object-oriented methodology for creating an intelligent digital platform has been proposed in the format of the interregional information technology production support system (ITSSP). The ITSSP is located on the information coordinate axis “Technology Lifecycle”, which makes it possible to include the field of unified technological knowledge (know-how) (disassembled technology). The Technological Method (TC) is a module. The imperative for describing the vehicle module and the system as a whole is the “subject–process–product” format, based on elements of macroeconomic tools: input–output and process–product tables, plus a modified “resources and usage” table. The introduction of a cost facet allows you to deduce performance indicators. Therefore, it opens up the possibility of choosing vehicles based on performance indicators. The array of unified knowledge in the form of interconnected modules of the vehicle is organized in the form of a graph  $G=(V, E)$ , where  $V$  is a certain state of the resource;  $E$  is the process of its transformation. The vehicle module can connect the necessary vehicles, forming a Technological route (TM) for obtaining specific products. It opens up the possibility to model and generate TM based on indicators, for example, efficiency. In the field of embodied technology, the layer (disassembled technology) is the substrate for the implementation of modeled vehicles and vehicles already in the form of a Technological Node (TU) and a Technological Chain (TC). The TS and TM themselves are digital counterparts of the embodied TU and TC technology. It opens up the possibility to model, generate and compare the efficiency of calculated and operated vehicles→TU and TM→shopping center. The authors are looking for stakeholders in the design and development of the system.

**Keywords:** Base of reference solutions, graph of potential opportunities, information and technological environment for production support (ITSSP), unified arrays of technological knowledge, digital passport of industrial technology, technological chain, circular economy.

### References

1. Digital economy: 2025: a brief statistical digest / V.L. Abashkin et al.; Nat. research. University “Higher School of Economics”. – М.: ISSEK HSE, 2025–120 p. P. 100 – ISBN 978-5-7598-3025-2
2. “Industrial pages” – an industry federal journal for business leaders. Electronic resource: <https://indpages.ru/> (date of access 02/09/25)
3. RST Agency, Authorized agent “Rostest-Moscow”. Source: <https://www.rctest.ru/articles/novaya-natsionalnaya-programma-ekonomika-dannykh.html> (date accessed: 09.02.25)
4. Stepanova Yu.A. Automated information systems for enterprise management: evolution and integration with artificial intelligence / Yu.A. Stepanova, M.N. Konyagina // Business Management in the Digital Economy: Seventh International Conference, St. Petersburg, March 21–22, 2024. – St. Petersburg: St. Petersburg State University, 2024. – P. 86–90. – EDN PQJBFF.
5. Samoilova E.M. Integration of artificial intelligence into automated control systems and design of technological processes /

- E.M. Samoilova, A.A. Ignatiev // Bulletin of the Saratov State Technical University. – 2010. – V. 2, No. 1(45). – P. 127–132. – EDN NCKXRT.
6. Uzyakov M.N. On the quality of scientific foresight / M.N. Uzyakov // Problems of forecasting. – 2008. – No. 1(106). – P. 3–17. – EDN ICITUR;
  7. Uzyakov M.N. Efficiency of using primary resources as an indicator of technological development: retrospective analysis and forecast / M.N. Uzyakov // Problems of forecasting. – 2011. – No. 2(125). – P. 3–18. – EDN ODDMLV
  8. Ugolev A.M. Natural technologies of biological systems. – M.: Nauka, 1987. – 317 p.p.7
  9. Mukhin A.V. Technological controlling: Problems, tasks, prospects. Bauman Moscow State Technical University//Controlling No. 2–2002
  10. Ministry of Education and Science. A fundamentally new Russian supercomputer has been created – Teragraph [Electronic resource] <https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/nauka/52200/> (date of access: 12.02.2025)
  11. Dashut E.S. Information technology infrastructure for organizing and supporting production: a promising institute for development / E.S. Dashut // Problems of Forecasting. – 2021. – No. 3 (186). – P. 68–77. – DOI 10.47711 / 0868–6351–186–68–77. – EDN DURDCP.
  12. Dashut E.S. Technology – adjustment and detailing of the concept in relation to modern conditions / E.S. Dashut // Scientific works: Institute of Economic Forecasting of the Russian Academy of Sciences. – 2023. – Vol. 21, No. 4. – P. 149–164. – DOI 10.47711/2076–3182–2023–4–149–164. – EDN LBBDEZ.
  13. Isakova D.A. The essence of the Japanese “kaizen” system and the possibilities of its application in Russian companies / D.A. Isakova // Journal of Scientific and Applied Research. – 2015. – No. 12. – P. 52–55. – EDN VHCUIJ.
  14. Babkin A.V. The concept of effective sustainable ESG development of industrial ecosystems in a circular economy / A.V. Babkin, E.V. Shkarupeta, T.I. Polshchikov // Economic Revival of Russia. – 2023. – No. 1 (75). – P. 124–139. – DOI 10.37930/1990–9780–2023–1–75–124–139. – EDN NUYXXJ.

# Корпоративная социальная ответственность и медицинское страхование: как компании могут защищать интересы общества

**Дзарданова Екатерина Андреевна,**  
аспирант, Российский государственный университет  
правосудия  
E-mail: 4357590@gmail.com

В данной работе проводится глубокий анализ взаимосвязи корпоративной социальной ответственности и систем медицинского страхования, охватывающий как международные, так и отечественные практики. Исследование демонстрирует, что интеграция социальных инициатив в стратегию компании способствует не только улучшению здоровья сотрудников, но и повышению эффективности бизнеса посредством оптимизации расходов, сокращения числа больничных и укрепления корпоративного имиджа. Применяемый мультидисциплинарный подход, объединяющий качественные и количественные методы анализа, позволяет объективно оценить влияние медицинского страхования на устойчивое развитие организаций. Рассмотрены модели государственной поддержки и регулирования социальных программ, а также выявлены перспективные направления для дальнейших исследований в области корпоративного управления и социальной политики. Работа актуальна в условиях модернизации управленческих практик и растущей конкуренции на рынке труда, что подчеркивает необходимость внедрения инновационных механизмов социальной защиты.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность, медицинское страхование, устойчивое развитие, социальная политика, государственное регулирование, корпоративная культура, инновационные модели.

Современный бизнес переживает качественный сдвиг, когда компании начинают воспринимать свою роль не только как генераторов прибыли, но и как активных участников социальной жизни общества. В условиях глобализации и динамично меняющихся экономических реалий корпоративная социальная ответственность (КСО) становится одним из ключевых элементов стратегии развития. Новые вызовы, связанные с демографическими изменениями, ускоренной урбанизацией и развитием цифровых технологий, требуют от предприятий пересмотра традиционных подходов к управлению персоналом и взаимодействию с общественными институтами. В данной работе рассматриваются взаимосвязь корпоративной ответственности и практик медицинского страхования, которые позволяют предприятиям укреплять свою репутацию, создавать комфортные условия для сотрудников и в целом способствовать формированию благоприятной социальной среды.

Актуальность исследуемой проблемы обуславливается несколькими значимыми аспектами. Во-первых, современные экономические и социальные вызовы требуют от бизнеса более глубокой интеграции в решение общественных проблем, среди которых здравоохранение занимает центральное место. Во-вторых, растущая конкуренция на рынке труда стимулирует компании к созданию комплексных социальных программ, в которых медицинское страхование выступает одним из приоритетных инструментов. Помимо этого, глобальные тренды в области устойчивого развития подчеркивают необходимость балансировки экономической эффективности с социальной ответственностью, что делает изучение влияния КСО на здоровье сотрудников крайне своевременным и практически значимым.

Корпоративная социальная ответственность определяется как совокупность стратегических инициатив, направленных на гармоничное сочетание коммерческих интересов и социальных обязательств компании. основополагающим принципом является добровольность: предприятия не ограничиваются минимальными требованиями законодательства, а самостоятельно определяют объем и направления социальных инвестиций [4]. Кроме того, существенными являются принципы прозрачности, когда предприятия регулярно информируют заинтересованные стороны о своей социальной деятельности, и этичности, предусматривающей соблюдение высоких стандартов деловой морали. Комплексный подход к управлению социальными проектами способствует укреплению доверия между компанией и ее стейкхол-

дерами, а также создает основу для устойчивого развития организации [5].

Устойчивое развитие предполагает, что экономический рост не должен идти в ущерб социальной справедливости и экологической безопасности. Принципы КСО способствуют реализации этих целей, обеспечивая баланс между финансовыми интересами компании и потребностями общества. Реализация социальных инициатив, направленных на улучшение условий труда и охрану окружающей среды, непосредственно влияет на долгосрочную устойчивость бизнеса. В условиях, когда компании сталкиваются с ограничениями ресурсного обеспечения и растущими требованиями к ответственности, применение КСО становится необходимым элементом стратегии, позволяющим не только решать краткосрочные задачи, но и создавать фундамент для будущего развития [6].

Сфера здравоохранения в рамках КСО охватывает широкий спектр мероприятий, направленных на обеспечение безопасности и улучшение здоровья как сотрудников, так и представителей местных сообществ. Одним из приоритетных направлений является развитие корпоративных программ медицинского страхования, позволяющих обеспечить доступ к качественным медицинским услугам. Дополнительно, компании реализуют проекты по организации профилактических мероприятий, поддержке здорового образа жизни и созданию комфортной рабочей среды, способствующей снижению стресса и предотвращению профессиональных заболеваний. Важно отметить, что комплексный подход к вопросам здоровья помогает компаниям минимизировать затраты, связанные с отсутствием сотрудников на рабочем месте, и повышать общую эффективность бизнеса.

Медицинское страхование выступает не только как механизм защиты здоровья, но и как стратегический инструмент формирования позитивного имиджа работодателя. Включение страховых программ в социальный пакет свидетельствует о приоритете здоровья сотрудников, что, в свою очередь, повышает лояльность и снижает уровень стресса на рабочем месте. Практика внедрения данных программ демонстрирует, что предприятия, инвестирующие в здоровье своих сотрудников, имеют более высокий уровень производительности и меньший процент текучести кадров. Комплексное обеспечение сотрудников медицинской помощью также способствует формированию корпоративной культуры, ориентированной на заботу о каждом члене коллектива.

В современных корпоративных практиках наблюдается разнообразие форм страхования, что позволяет адаптировать программы под специфические нужды организации. Одним из основных вариантов является обязательное медицинское страхование, реализуемое в рамках государственных программ и обеспечивающее базовый медицинский пакет для всех сотрудников. В отличие от него, добровольное медицинское страхование предоставляет расширенные возможности, включая

специализированные услуги, которые не входят в базовый перечень государственных программ. Кроме того, гибридные модели, сочетающие элементы как обязательного, так и добровольного страхования, позволяют создавать индивидуальные программы, максимально соответствующие ожиданиям персонала и финансовым возможностям компании. Такой дифференцированный подход позволяет организациям эффективно балансировать затраты и социальную отдачу от инвестиций в здоровье сотрудников.

Эффективно организованные страховые программы оказывают прямое влияние на качество жизни работников, снижая их финансовые и эмоциональные риски в случае возникновения медицинских проблем. Заботясь о здоровье коллектива, компания не только способствует снижению уровня заболеваемости, но и создает атмосферу доверия и поддержки внутри коллектива. Практика показывает, что предприятия с разветвленной системой медицинского страхования отмечают снижение количества больничных листов и повышение общей работоспособности сотрудников. Такие меры стимулируют развитие здоровых привычек и формируют долгосрочное позитивное отношение персонала к своему работодателю, что является залогом устойчивого развития организации и укрепления ее позиций на рынке.

На мировом уровне многие крупные компании формируют свои стратегии социально ответственного бизнеса, уделяя особое внимание программам медицинского страхования. Некоторые транснациональные корпорации организуют комплексные системы корпоративного страхования, ориентированные на профилактику заболеваний и повышение качества жизни сотрудников. Международные практики демонстрируют, что эффективное распределение ресурсов на охрану здоровья коллектива способствует снижению числа рабочих дней, потерянных из-за болезней, и помогает оптимизировать производственные затраты [2]. Кроме того, предприятия часто внедряют системы мотивации, где регулярные медицинские обследования и специальные программы по управлению здоровьем оказываются важным элементом корпоративной политики. Такие подходы, нередко включающие инновационные сервисы и цифровые инструменты, позволяют компаниям не только повышать лояльность персонала, но и формировать имидж работодателя, способного предложить конкурентоспособный социальный пакет в глобальном масштабе [10].

Российский опыт в сфере корпоративной социальной ответственности в контексте медицинского страхования характеризуется рядом особенностей. На сегодняшний день многие отечественные организации сталкиваются с проблемами нехватки финансовых ресурсов и недостаточной правовой определенности в вопросах КСО [3]. Эти факторы затрудняют создание полноценных программ медицинского страхования, ориентированных на комплексную защиту здоровья сотрудников. Несмотря

на это, наблюдается тенденция к постепенному внедрению социальных инициатив, где усилия направлены на адаптацию лучших мировых практик с учетом специфики российского рынка [9]. Перспективы развития в этой области связаны с ростом осознания руководителями важности инвестиций в здоровье сотрудников, что проявляется в появлении пилотных проектов и партнерств между бизнесом и медицинскими учреждениями. В ближайшие годы можно ожидать активное развитие корпоративных программ, адаптированных под отечественные реалии, с акцентом на профилактику заболеваний и создание условий для повышения качества жизни работников.

Государственная политика играет значимую роль в стимулировании социально ответственного поведения компаний. Законодательные инициативы и программы поддержки направлены на формирование нормативной базы, обеспечивающей развитие корпоративного медицинского страхования. В ряде случаев государственные органы внедряют механизмы субсидирования социальных проектов, что позволяет предприятиям снижать затраты на реализацию программ охраны здоровья [1]. Помимо финансовой поддержки, правительство разрабатывает методические рекомендации, ориентированные на повышение прозрачности и эффективности социальных инвестиций. Такой синергетический эффект между государственным регулированием и корпоративной инициативой способствует созданию благоприятной экосистемы, где бизнес активно участвует в решении общественно значимых проблем, включая улучшение качества медицинского обслуживания.

Интеграция программ медицинского страхования в корпоративную стратегию приносит ощутимые экономические преимущества. Организации, инвестирующие в здоровье сотрудников, получают ряд выгод: сокращение расходов на медицинское обслуживание, уменьшение количества больничных дней и снижение потерь, связанных с неэффективной работой коллектива [7]. Экономическая эффективность проявляется также в улучшении производственных показателей благодаря более здоровому и мотивированному персоналу. Такие инвестиции способствуют формированию корпоративной культуры, в которой забота о благополучии работников становится ключевым элементом стратегического планирования, что в свою очередь повышает конкурентоспособность компании на рынке.

Системы корпоративного медицинского страхования оказывают значительное влияние на мотивацию персонала. Когда сотрудники чувствуют, что их здоровье находится под надежной защитой, это создает атмосферу доверия и взаимного уважения. Компании, демонстрирующие искреннюю заботу о благополучии работников, получают преимущество при привлечении новых талантов. Современные специалисты все чаще выбирают работодателей, готовых обеспечить высокий уровень социальной поддержки, что ведет к снижению теку-

чести кадров и повышению общей удовлетворенности рабочими условиями. Кроме того, наличие эффективной системы медицинского страхования способствует формированию позитивного корпоративного имиджа, что является важным фактором при выборе места работы в условиях высокой конкуренции на рынке труда.

Корпоративная социальная ответственность, реализуемая через программы медицинского страхования, существенно влияет на репутацию компании в глазах общественности и партнеров. Прозрачное информирование о социальных инициативах способствует укреплению доверия и создает положительный образ организации, как социально ориентированного бизнеса [8]. В свою очередь, это позволяет формировать долгосрочные отношения с инвесторами и улучшать взаимодействие с государственными структурами. Долгосрочное развитие компании обеспечивается за счет повышения устойчивости бизнеса, создания прочного фонда для решения социально значимых проблем и формирования благоприятного климата внутри коллектива [11]. В условиях нестабильной экономической ситуации такие меры помогают минимизировать риски и поддерживать стратегическую устойчивость предприятия на длительный срок.

Проведенный анализ показывает, что внедрение принципов корпоративной социальной ответственности через систему медицинского страхования является мощным инструментом для обеспечения устойчивого развития бизнеса и повышения качества жизни сотрудников. Практика как на международном, так и на российском уровне демонстрирует, что эффективные социальные инициативы способны не только снижать операционные затраты, но и формировать прочные взаимоотношения между компанией и ее стейкхолдерами. Комплексный подход к управлению здоровьем персонала способствует созданию позитивного корпоративного имиджа и устойчивому экономическому росту.

На основании анализа можно предложить следующие рекомендации для бизнеса:

- Разрабатывать индивидуальные программы медицинского страхования, учитывающие специфику отрасли и потребности сотрудников.
- Активно использовать инструменты цифровизации для мониторинга состояния здоровья персонала и оптимизации расходов на медицинское обслуживание.
- Внедрять системы регулярных оценок эффективности социальных инициатив, чтобы своевременно корректировать стратегию КСО.
- Стремиться к партнерству с государственными и частными организациями для расширения возможностей программ поддержки здоровья.
- Обеспечивать прозрачное информирование о социальных проектах, что будет способствовать укреплению доверия и лояльности как внутри коллектива, так и среди внешних стейкхолдеров.

Для расширения знаний в данной области целесообразно провести дополнительные исследования, направленные на:

- Изучение влияния новых технологий и цифровых платформ на эффективность реализации корпоративных программ медицинского страхования.
- Анализ специфики внедрения КСО в малом и среднем бизнесе, что позволит адаптировать модели для различных категорий компаний.
- Оценку долгосрочных социальных и экономических эффектов внедрения комплексных систем КСО в различных регионах с учетом культурных и экономических различий.
- Исследование взаимосвязи между корпоративной социальной ответственностью и инновационной активностью компаний, что может выявить дополнительные синергетические эффекты.
- Сравнение эффективности социальных инициатив в различных секторах экономики для разработки рекомендаций по оптимизации затрат и улучшению качества предоставляемых услуг.

## Литература

1. Кулькова В.Ю., Сафин И.Х. Реализация корпоративной социальной ответственности в социально-экономическом развитии региона // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2012. – № 36. – С. 72–80.
2. Зарецкий А.Д., Иванова Т.Е. Корпоративная социальная ответственность: мировая и отечественная практика: учебное пособие. Издание 2-е, доп. и перераб. – Краснодар: Просвещение-Юг, 2013. – 360 с.
3. Бекярова К. Социальное партнерство: современная теория и практика. – София, 2019.
4. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации: учебник. Серия: Высшее образование. – М.: ИНФРА – М., 2017. – 176 с.
5. Кричевский Н.А., Гончаров С.Ф. Корпоративная социальная ответственность. – М.: Дашков и Ко, 2007.
6. Благоев Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции. – СПб.: СПбГУ, 2010.
7. Коновалова Л.Н., Корсаков М.И., Якимец В.Н. Управление социальными программами компании / Под ред. С.Е. Литовченко. – М.: Ассоциация менеджеров, 2003. – 152 с.
8. Тавер Е.И. Стандарты и социальная ответственность бизнеса // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. – 2010. – № 5.
9. Борисов В. Есть ли в России социальное партнерство? // Человек и труд. – 2015. – № 11.

10. Глебова И.С. Социальная ответственность бизнеса в России и за рубежом: учебное пособие. – Казань: Казанский государственный университет им. В.И. Ульянова-Ленина, 2008. – 112 с.

11. Цей С.А. Корпоративная социальная ответственность – путь к устойчивому развитию // Новые технологии. – 2010. – № 2. – С. 127–132.

## CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND HEALTH INSURANCE: HOW CAN COMPANIES PROTECT THE INTERESTS OF SOCIETY

**Dzardanova E.A.**

Russian State University of Justice

This article provides an in-depth analysis of the relationship between corporate social responsibility and health insurance systems, covering both international and domestic practices. The study demonstrates that the integration of social initiatives into the company's strategy contributes not only to improving employee health, but also to improving business efficiency by optimizing costs, reducing the number of sick days and strengthening the corporate image. The applied multidisciplinary approach, combining qualitative and quantitative analysis methods, allows an objective assessment of the impact of health insurance on the sustainable development of organizations. The models of state support and regulation of social programs are considered, and promising areas for further research in the field of corporate governance and social policy are identified. The work is relevant in the context of modernization of management practices and growing competition in the labor market, which emphasizes the need to introduce innovative social protection mechanisms.

**Keywords:** corporate social responsibility, health insurance, sustainable development, social policy, government regulation, corporate culture, innovative models.

## References

1. Kulkova V.Yu., Safin I.H. Implementation of corporate social responsibility in the socio-economic development of the region // National interests: priorities and security. 2012. No. 36. pp. 72–80.
2. Zaretsky A.D., Ivanova T.E. Corporate social responsibility: world and domestic practice: a textbook. 2nd edition, additional and revised. Krasnodar: Prosveshchenie–Yug, 2013. 360 p.
3. Bekyarova K. Social partnership: modern theory and practice. Sofia, 2019.
4. Vorozheikin I.E. Managing the social development of an organization: textbook. Series: Higher education. Moscow: INFRA – M., 2017. 176 p.
5. Krichevsky N.A., Goncharov S.F. Corporate social responsibility. Moscow: Dashkov and Co., 2007.
6. Blagov Yu.E. Corporate social responsibility: evolution of the concept. St. Petersburg: St. Petersburg State University, 2010.
7. Konovalova L.N., Korsakov M.I., Yakimets V.N. Management of social programs of the company / Edited by S.E. Litovchenko. Moscow: Association of Managers, 2003. 152 p.
8. Tawer E.I. Standards and social responsibility of business // Joint Stock Company: issues of corporate governance. – 2010. – No. 5.
9. Borisov V. Is there a social partnership in Russia? // Man and labor. 2015. No. 11.
10. Glebova I.S. Social responsibility of business in Russia and abroad: a textbook. Kazan: Kazan State University named after V.I. Ulyanov-Lenin, 2008. 112 p.
11. Tsey S.A. Corporate social responsibility – the path to sustainable development // New technologies. – 2010. – No. 2. – pp. 127–132.



**Кадилова Халимат Муртузовна,**

студент, НИУ Высшая школа экономики (ВШЭ)

E-mail: kadirova.khalimat@yandex.ru

В современном социально – экономическом и временном изменении происходят существенные сдвиги, которые обуславливают необходимость перестройки программ ведения бизнеса. Внедрение новых технологий, позволяющих выявить преимущества компаний, становится важнейшим инструментом развития бизнеса. Многие компании в условиях ускоренной технологизации разрабатывают стратегии к цифровому развитию и обслуживанию посетителей и клиентов. В науке эксперты неоднозначно рассматривают феномен «цифровая экономика», которая рассматривается в рамках различных подходов. Цифровая система ведения бизнеса – особый предмет исследования аналитиков, которые чаще всего в качестве объекта исследования выбирают отечественные предприятия. Тенденции цифровизации бизнеса.

В статье автор анализирует подходы аналитиков к процессу и сущности цифровизации бизнеса с учетом современных тенденций развития мировой экономики. На основе подходов эксперт отмечает, цифровая экономика – это многомерный процесс, который невозможен без таких средств как цифровая система и ее трансформация, цифровые данные, технологии и онлайн системы, которые позволяют получить конкурентные преимущества в условиях перехода к цифровой экономике. На основе анализа подходов эксперт выводит единое понимание данного феномена и его реализацию в современных условиях.

**Ключевые слова:** переходная экономика, трансформация бизнеса, цифровые системы, онлайн-технологии, цифровая экономика.

## Введение

Одной из тенденций современного общества становится внедрение наукоемких компьютерных технологий в различные отрасли жизни общества. Цифровизация экономик также охватила сегодня весь мир, что находит отражение в ускорении бизнес-процессов функционирования компаний, создании товаров и услуг. Аналитики при изучении данного явления особый акцент переносят на технологии управления и цифровые технологии, которые детерминируют развития нового формата экономики, с учетом структурных компонентов. В современном мире большинство стран мира внедряют различные долгосрочные стратегии по цифровой трансформации социально-экономических процессов. Сегодня понятие «цифровая экономика» стало настолько употребимым на практике, что не вызывает сомнений относительно его актуальности. СМИ, государственные структуры используют на государственном уровне данное устоявшееся понятие. Это понятие породило новое понятие «цифровая трансформация бизнеса», которое неразрывно связано с современными турбулентностями в развитии национальных экономик. Это актуализирует важность изучить подходы к данным понятиям.

## Методика исследования

При анализе подходов к трактовке цифровизация экономики», «цифровизация бизнес-процессов» был использован метод сравнительного анализа, позволяющий выявить особенности каждого из них.

## Основная часть: подходы к анализу данных понятий

Сегодня в научных концепциях понятие «цифровая трансформация» широко используется, однако, нет единого системного подхода к его трактовке. В теории менеджмента «цифровая трансформация» рассматривается в качестве сложного процесса изменения и совершенствования бизнес-процессов компании. В исследовании аналитика Мирошника А.Н. цифровая трансформация предполагает улучшение техник и методов бизнес-процессов внутри компании [1, С. 650]. В теории экономики цифровизация экономики и цифровизация бизнеса зачастую рассматриваются как компоненты единого процесса – автоматизации. Эксперт отмечает, что цифровая трансформация включает системное преобразование как отдельного процесса в экономике, а также системы всех процессов каждого звена. Это означает, что цифровизация дает сегодня преимущество предприятию, раскрыть его потенциал и онлайн возможностей множеством контр-

агентов. Это означает, что цифровизация включает не только онлайн-технологии, но и методику управления. В исследовании В. Месропяна данный процесс понимается в качестве изменений бизнес-моделей с применением цифровых технологий и платформ, позволяющие увеличить количественные и качественные показатели. Исходя из этого, можно отметить, что цифровая трансформация осуществима при наличии бизнес-модели, в которой применяются информационные и коммуникационные технологии [2, С. 140].

Одним из спорных моментов в экономических научных исследованиях остается вопрос сущности цифровой трансформации бизнеса. В трудах ученых представлено множество подходов к данному понятию, требующего научного обобщения. В данном случае актуально выделить позицию Детлефа Ла Гранда, который включает в данное понятие краудфандинг, цифровые технологии, облачные технологии, аддитивные технологии. В основу данного понятия эксперт закладывает цифровые данные, которые изменчивы во времени. Отсюда цифровизация многоаспектное понятие, которое включает перестройку цифровой системы управления производством. Это включает подбор персонал, онлайн –переобучение. Эксперты в данном понятии выделяют 3 компонента[1, С. 14] цифровые технологии –автоматизацию, информационно-коммуникационные технологии, новые долгосрочные стратегии управления компанией. Это позволяет отметить, что цифровая трансформация бизнеса отличается от сугубо цифровой экономики или трансформации. В чем же специфика цифровой трансформации бизнеса[4, С. 125].

Концепция цифровой трансформации включает в конкретной отрасли с применением организационных методов и программ, а также трансформирующих технологий реализуется ступенчато. В сфере телекоммуникаций используются сеть передачи данных, а также виртуальные системы. Например, в данной сфере применяются серверы, обеспечивающие массовый доступ. В производственных системах применяется промышленный интернет-вещей, для ритейла – электронная торговля, для логистики-беспилотники. Это означает, что цифровая трансформация – это особый системный тренд. На основе данных подходов к 1995 году в оборот было введено понятие цифровая экономика Николасом Негропonte (профессор Массачусетского университета) [5, С. 145]. Он определил данное понятие следующим образом: – это совокупность экономических и социальных видов деятельности, которые обеспечиваются информационными и коммуникационными системами и технологиями, а именно: интернет, серверы, сервисы, коммуникационные системы, мобильные и сенсорные сети. В совокупности данные компоненты во взаимодействии позволяют сформировать 3-уровневую экосистему цифровой экономики, в которой 1 уровень – аппаратно-сетевой; второй уровень – уровень программной инфраструктуры; третий уровень – уровень приложений. Применимо к современным условиям разви-

тия экономики цифровая экономика предполагает применение интернет-систем и ИКТ-технологий. Аналитик Мирошник А.Н. отмечает, что цифровая экономика напрямую отражает систему электронной коммерции[6, С. 78]. Развитие и внедрение информационно-коммуникационных технологий отражает показатели ВВП. Несмотря на различные подходы к цифровой экономике, эксперты сходятся во мнении, что цифровая экономика не рассматривается вне трансформации технологий, бизнес-процессов и ВВП.

## Заключение

В научных исследованиях по настоящее время идут споры относительно понятия «цифровая трансформация бизнеса», «цифровая экономика», «цифровая трансформация бизнеса», каждый из которых предполагает пошаговое усовершенствование технологий и методов процессами. Данные понятия различаются по содержанию. Эксперты рассматривают цифровую экономику как компонент ВВП, а ее показатели во многом обусловлены технологиями. Понятие цифровая трансформация бизнеса» сегодня рассматривается в качестве трансформация бизнеса путем применения цифровых сетей и техник, что приводит к увеличению количественных и качественных показателей. Исходя из этого можно резюмировать, что цифровая трансформация бизнеса является переходным этапом системы управления процессами компании путем внедрения инноваций путем внедрения релевантных информационных технологий в функционировании компании, что в общем счете ведет к улучшению процессов. Данные процессы позволяют в условиях повышенной конкуренции получить преимущество компании.

## Литература

1. Зенкина И.В. бизнес-анализ и бизнес-аналитика: развитие в условиях цифровизации//Экономический анализ: теория и практика. – 2023. Т. 22. – № 4 (535). – С. 646–671.
2. Ильин И.В. Основные тренды цифровой трансформации российского бизнеса// Наука и бизнес: пути развития. – 2019.-№ 7.-С.137–143.
3. Кухаренко Е.Г., Соломина Ю.Н. Трансформация моделей ведения бизнеса в условиях цифровизации//Экономика и качество систем связи. –2021.-№ 2 (20). –С.3–12.
4. Красовская Л.В., Пчелинцева С.В., Никаноров М.С., Лосев А.Н. Цифровизация и трансформации современной экономики и бизнеса // В сборнике: Актуальные вопросы права, экономики и управления. Сборник материалов VI Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых с международным участием. Чебоксары, 2024. С. 123–127.
5. Нигай Е.А. Процесс цифровизации бизнеса: от точечной оцифровки бизнес-процессов к цифровой трансформации//экономическая теория, анализ, практика.-2022.-№ 2.-С.134–145.

6. Сунь Л. К проблематике цифровизации бизнеса и управления цифровыми бизнес-технологиями // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. –2023.-№ 4.-С. 76–80.
7. Шульгина С.А. Цифровизация как способ оптимизации бизнес-процессов малого и среднего бизнеса. В сборнике: Актуальные проблемы развития экономических, финансовых и кредитных систем. Сборник материалов XI Международной научно-практической конференции. Белгород, 2023. С. 223–226.

## TRENDS IN BUSINESS DIGITALIZATION IN THE MODERN WORLD

**Kadirova H.M.**

Higher School of Economics

Significant shifts are taking place in the modern socio-economic and time dimension, which necessitate the restructuring of business programs. The introduction of new technologies to identify the advantages of companies is becoming an important tool for business development. In the context of accelerated technologization, many companies are developing strategies for digital development and customer service. In science, experts ambiguously consider the phenomenon of the “digital economy”, which is considered within the framework of various approaches. The digital business management system is a special subject of research by analysts, who most often choose domestic enterprises as the object of research. Trends in business digitalization. In the article, the author analyzes the approaches of analysts to the process and essence of digitalization of business, taking into account current trends in the development of the world economy. Based on the approaches, the expert notes that the digital economy is a multidimensional process that is impossible without such tools as the digital system and its transformation,

digital data, technologies and online systems that allow you to gain competitive advantages in the context of the transition to the digital economy. Based on the analysis of approaches, the expert deduces a common understanding of this phenomenon and its implementation in modern conditions.

**Keywords:** transitional economy, business transformation, digital systems, online technologies, digital economy.

### References

1. Zenkina I.V. business analysis and business analytics: development in the context of digitalization//Economic analysis: theory and practice. – 2023. t. 22. – № 4 (535). – Pp. 646–671.
2. Ilyin I.V. The main trends of digital transformation of Russian business// Science and business: ways of development. – 2019.-No.7.-pp.137–143.
3. Kukharensko E.G., Solomina Yu.N. Transformation of business models in the context of digitalization//Economics and quality of communication systems. –2021.-№ 2 (20). – Pp.3–12.
4. Krasovskaya L.V., Pchelintseva S.V., Nikanorov M.S., Losev A.N. Digitalization and transformation of modern economy and business // In the collection: Topical issues of law, economics and management. Collection of materials of the VI All-Russian scientific and practical conference of students, post-graduates and young scientists with international participation. Cheboksary, 2024. pp. 123–127.
5. Nigai E.A. The process of digitalization of business: from point digitization of business processes to digital transformation// economic theory, analysis, practice.-2022.-No. 2.-pp.134–145.
6. Sun L. On the problems of digitalization of business and management of digital business technologies //Bulletin of the St. Petersburg State University of Technology and Design. Series 3: Economic, Humanitarian and Social Sciences. –2023.-No. 4.-pp. 76–80.
7. Shulgina S.A. Digitalization as a way to optimize business processes of small and medium-sized businesses. In the collection: Current problems of the development of economic, financial and credit systems. Collection of materials of the XI International Scientific and Practical Conference. Belgorod, 2023. pp. 223–226.

# Разработка программы лояльности на рынке развлекательных услуг на основе ценностных моделей потребителей

**Катунина Наталья Владимировна,**

к.э.н., доцент кафедры менеджмента и маркетинга,  
ФГАОУ «Омский государственный университет  
им. Ф.М. Достоевского»  
E-mail: katinanav@omsu.ru

В условиях высокой конкуренции и стремительного изменения потребительских предпочтений в сфере развлекательных услуг важную роль играет формирование лояльности клиентов. Традиционные подходы к программам лояльности, основанные на ценовых стимулах, не всегда эффективны, поскольку не учитывают индивидуальные ценностные ориентации потребителей. В данной статье рассматриваются особенности рынка развлекательных услуг и анализируются подходы к формированию потребительской лояльности. Особое внимание уделено сегменту услуг караоке, который претерпел значительные изменения под влиянием цифровых технологий. Проведенное маркетинговое исследование выявило ключевые факторы, определяющие лояльность различных категорий потребителей услуг караоке. Выявлены особенности поведения потребителей, а также предложены рекомендации по созданию персонализированных программ лояльности, учитывающих эмоциональные, социально-культурные потребности клиентов и современные цифровые инструменты взаимодействия.

**Ключевые слова:** лояльность клиентов, караоке, качество обслуживания, программы лояльности, маркетинг развлекательных услуг, ценностные модели поведения потребителей.

## Постановка проблемы

Современный рынок развлекательных услуг характеризуется наличием высокой конкуренции с разнообразным предложением, а также быстрым изменением потребительских предпочтений под влиянием моды и трендов из социальных сетей. Удержание клиентов в таких условиях является ключевым фактором успешного существования бизнеса для организаций в этой сфере. Лояльность потребителей, сформированная компанией целенаправленно, помогает компании защититься от риска, что они перейдут к конкурентам.

Классические подходы к созданию программ лояльности, основанные на традиционных ценовых инструментах воздействия (скидки, бонусы и т.д.), часто оказываются недостаточно эффективными. Можно выделить две причины этого явления. Во-первых, при таком подходе часто игнорируются индивидуальные ценностные ориентации потребителей, что зачастую играет решающую роль в сфере услуг. Во-вторых, сегодня воздействие на рынок с помощью ценовых стимулов оказывает большая часть игроков, что обесценивает эти предложения.

Отдельно следует отметить, что лояльность потребителей в сфере развлекательных услуг чаще всего базируется не на рациональных моделях поведения. Выбор определяется не столько ценностью самой услуги, сколько ее способностью удовлетворять различные эмоциональные и социально-культурные потребности. Кроме того, эти потребности отличаются у разных категорий клиентов, а также эволюционировать с течением времени. Например, для одной группы потребителей больше важны уникальные впечатления от развлечения, а для другой – комфорт в процессе получения услуги и хороший сервис. Возможность нивелировать эти явления заключается в создании персонализированных программ лояльности, на основе анализа ценностных моделей потребителей.

## Степень изученности вопроса

В этой статье мы рассмотрим два ключевых аспекта проблемы формирования лояльности на рынке развлекательных услуг. Первая связана с пониманием того, каковы отличительные особенности развлекательных услуг как объекта купли-продажи, а также какие целевые сегменты потребителей можно выделить. Второй аспект посвящен непосредственно анализу подходов к формированию лояльности потребителей.

Рынок развлекательных услуг является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей

экономики. Его сегменты носят как традиционный характер (например, театр, музей, парк), так и современные формы развлечений (стриминг, виртуальная реальность, киберспорт). Каждый вид развлечений имеет свою специфику и целевую аудиторию с присущими им ценностными моделями принятия решений. Традиционные форматы больше ориентированы на старшие возрастные группы, которые отдают предпочтения проверенным компаниям, выбирают более разумно и экономно. Современные виды больше привлекают молодежь, которые имеют более высокий уровень цифровой грамотности, быстрее принимают новинки и легче соглашаются на эксперименты в области досуга.

В данной статье будут рассмотрены такой сегмент развлекательных услуг как караоке. Хотя музыка и пение относятся к традиционным формам досуга, в последнее время услуга караоке прошла сильную трансформацию, появились новые форматы, базирующиеся на цифровых технологиях, как следствие, привлекающие сегменты разных возрастов.

Современные услуги караоке рассматриваются в работах различных авторов [1], [2], [3], [4].

На основе их анализа можно выделить следующие наиболее популярные виды:

1. Караоке-бары и клубы. Это организации, предоставляющие услуги по исполнению песен посетителями на профессиональном музыкальном оборудовании.
2. Караоке-кабины. Представляют собой индивидуальные комнаты для пения, рассчитанные на компании различного размера. В России этот формат только набирает популярность, основное распространение сегодня в азиатских странах, таких как Китай, Япония, Южная Корея.
3. Онлайн-караоке. В цифровой среде развитие получили специализированные онлайн-платформы, предоставляющие услуги пения для посетителей. Помимо живого исполнения печен онлайн результатом пользователь может поделиться с друзьями и другими резидентами сервиса. Примером таких площадок являются Smule и Karafun.
4. Домашнее караоке. Это особая группа музыкальных устройств и приложений для домашнего (офисного) исполнения песен. В России этот сегмент наиболее динамично развивается в последнее время.

Появление новых форматов услуг караоке свидетельствует о популярности этого вида досуга. Его развитие обусловлено простотой в использовании, доступностью для широкой аудитории, а также спецификой самой услуги, которая сочетает в себе элементы музыкального творчества, социальной активности и эмоциональной разрядки.

Для описания аудитории услуг караоке был рассмотрен ряд работ российских и зарубежных авторов [1], [4], [5], [6].

На основе их анализа можно выделить следующие сегменты рынка услуг караоке:

1. Молодежь. Ядро группы потребителей представляют собой молодые люди в возрасте от 16 до 25 лет. Предпочитаемые форматы услуг: караоке бары и клубы, а также мобильные приложения для отдыха в компании.
2. Семьи с детьми. Сегмент включает потребителей в возрастной категории 30–45 лет, имеющие детей разных возрастов. Отдают предпочтение приобретению домашних караоке систем, а также посещения заведений с караоке семейной направленности.
3. Организации (корпоративные клиенты). Группы сотрудников, организующие мероприятия в караоке-клубах для тимбилдинга и неформального общения.
4. Пожилые люди. Это группа потребителей в возрасте 60+ лет. Основной мотив приобретения услуг – проведение активного досуга для поддержания когнитивных и эмоциональных функций. Предпочитаемый формат: домашнее караоке, а также использование мобильных приложений. В последнее время также отмечается увеличение количества заведений с караоке, ориентированных на сегмент геронтопотребителей.
5. «Музыкальные энтузиасты». Потребители, увлекающиеся вокалом, используют различные форматы караоке для тренировки, развития музыкальных навыков и самовыражения.

В научной литературе выделяют три модели потребительской лояльности, классифицируемые в зависимости от используемых методов её формирования: лояльность, основанная на поведенческих аспектах, лояльность, формируемая на основе отношений и лояльность, определяемая обстоятельствами покупки. Рассмотрим их особенности для услуг караоке.

Лояльность как поведение предполагает одобрение бренда потребителем, которое выражается частотой посещения определенного караоке заведения. [7, с. 105] В качестве индикаторов этого вида лояльности могут выступать повторные посещения и средний чек. При этом, потребители не видят существенных отличий между лидирующими в заведениями. Реклама и стимулирующие акции воспринимаются как похожие.

Лояльность, как отношение основывается на чувстве приверженности бренду определенного караоке заведения [8, с. 52–59.]. В данном случае потребители ценят психологические и социальные выгоды больше, чем функциональность, стоимость и поощрительные предложения.

При лояльности, определяемой обстоятельствами, ключевое значение для потребителей имеет ситуация при покупке [9, с. 337]. Это означает, что они склонны быть более лояльными к обстоятельствам, чем к брендам развлекательных заведений. Их выбор при любой покупке будет в большей степени основан на цене, скидках, бонусах, доступности, но не какой-либо специфической характеристикой караоке клуба.

Методы формирования лояльности на рынке караоке не рассматриваются отдельно в литературе, однако ряд авторов описывает инструменты для рынка развлекательных услуг в целом, которые могут быть применены и для рассматриваемого объекта. [10, с. 34–36.], [11, с. 65].

Среди них можно выделить следующие:

#### 1. Создание бонусных программ лояльности.

Клиент получает карту для начисления бонусов, которые можно использовать для скидок или обмена на товары и услуги заведения. Бонусная программа способствует укреплению доверительных отношений с клиентами и стимулирует частые покупки. Однако, такая программа может быть неэффективной из-за сложности внедрения, отсутствия коммуникации с клиентами и необходимости совершения покупки для участия.

#### 2. Предоставление бесплатных товаров

Клиент получает бесплатно товар (например, напиток) при покупке на определенную сумму или при выполнении ряда условий. Такой подход прост в реализации и понятен для клиентов. Однако его эффективность может снижаться высокой стоимостью реализации.

#### 3. VIP-обслуживание или предоставление иных услуг

Клиент платит за эксклюзивные условия, такие как отдельный кабинет или персонализированный сервис. Это позволяет учитывать индивидуальные потребности и формировать премиальный имидж заведения. Успех программы зависит от её способности решать специфические запросы клиентов.

#### 4. Многоуровневая бонусная программа

Клиент копит баллы, которые можно обменивать на скидки или подарки. Эта программа стимулирует лояльность за счёт накопительного механизма, который поддерживает интерес клиентов к повторным покупкам. Однако внедрение таких программ может быть затратным и сложным.

#### 5. Некоммерческая программа

Фокусируется на ценностях клиента, например, часть средств от покупки направляется на благотворительность. Такая программа формирует доверие и позитивный образ компании. Она эффективна для увеличения эмоциональной привязанности клиентов.

Итак, методы формирования лояльности на рынке развлечений основаны на сочетании эмоциональных и рациональных мотивов. Персонализация, качественный сервис и бонусные системы помогают создать у клиента ощущение значимости и привязанности к бренду.

## Постановка задач исследования

Для определения структуры лояльности и факторов ее формирующих у потребителей развлекательных услуг нами было проведено маркетинговое исследование на рынке караоке г. Омска. Базовыми задачами стали: анализ поведения различных целевых сегментов при выборе развлекательных услуг, в числе преобладающие ценностные модели, а также факторы формирования их лояльности.

В качестве метода сбора данных использована фокус-группа с элементами геймификации процесса сбора данных. При разработке сценария проведения использованы такие методики, как ранжирование (scram-покер), бальная оценка, тематический апперцепционный тест, техника сценариев.

Профиль выборки: жители города обоих полов, с доходом средний и средний плюс, относящиеся к категориям потребителей услуг караоке, описанным в статье выше: молодежь, семьи с детьми, корпоративные клиенты, пожилые люди, «Музыкальные энтузиасты». С представителями каждого сегмента проведено по две фокус-группы с одинаковым сценарием.

Объем выборки составил 60 человек, что является достаточным для получения достоверных результатов по методике фокус-групповых исследований.

## Результаты исследования

Маркетинговое исследование по определению структуры и факторов лояльности потребителей караоке проведено в августе 2024 года. Профиль выборки полученных данных соответствуют запланированным, нарушений в сценарии фокус-группового исследования не было. Полученные результаты можно представить в следующем обобщенном виде.

1. Сегмент «Молодежь». Ядро сегмента составляют женщины в возрасте 18–24 года (74%). Активные пользователи социальных сетей. Для отдыха предпочитают заведения с хорошей атмосферой, любят петь, но не слишком разборчивы в звуке. Готовы тратить более 2000 руб. с человека только для празднования важных дат: день рождения, девичник и т.д. Следят за трендами. При выборе заведения ключевыми факторами является атмосфера и престижность бренда. Помимо сервиса и престижа заведения для данного сегмента большое значение имеют каналы коммуникации, в приоритете социальные сети, соответственно грамотное использование привычного потребителю канала коммуникации положительно скажется на лояльности.

Преобладающий тип лояльности больше эмоциональный. Наиболее действенные факторы ее формирования: подарки за определенные действия в социальных сетях, создание атмосферы заведения (например, интересные фотозоны).

2. Сегмент «Семьи с детьми». Сегмент представлен потребителями семейного типа, посещающими караоке для совместного времяпровождения с детьми (25%), а также для организации детских праздников (75%). Выбор заведения происходит по таким критериям как: качественная кухня и сервис, средний чек, наличие зон для развлечения детей, анимация. К качеству звука особенных требований не предъявляется, однако ассортимент песен важен для потребителей. Готовы тратить в среднем 1000–1500 руб. с человека на мероприятия. Инфор-

мацию о заведении предпочитают искать в социальных сетях, готовы размещать личный контент из заведения на публичных площадках, изучают и активно оставляют отзывы.

Преобладающий тип лояльности больше рациональный. Наиболее действенные факторы ее формирования: подарки детям, накопительная система скидок.

3. Сегмент «Корпоративные клиенты». В этой группе четкого ядра сегмента выделить не удалось. Это могут быть компании различного размера. Преобладающим мотивом выбора караоке заведений для празднования корпоративных дат является любовь к музыке у преобладающего большинства коллектива. По форматам предпочтение отдается отдельным (закрытым) мероприятиям, караоке-кейтерингу (выездное обслуживание). Предпочитают заведения с хорошей атмосферой, качественным звуком, хорошим сервисом. Индивидуальная чувствительность к цене у лиц, принимающих решение, отсутствует, выбор определяется бюджетом на проведение мероприятия. Преобладающий тип лояльности рациональный. Наиболее действенные факторы ее формирования: обычные скидки, накопительные программы не эффективны, поскольку корпоративные клиенты предпочитают менять дислокацию на различных событийных мероприятиях. Участники исследования также отметили важность качественного сервиса.

4. Сегмент «Пожилые люди». Данная группа потребителей имеет свои специфические особенности. Но можно сделать однозначный вывод, что сегмент активно развивается, потребителям интересен данный вид развлекательных услуг. Ядро сегмента составляют мужчины и женщины в возрасте 65–72 года (85%). Для отдыха предпочитают заведения преимущественно ресторанного типа с наличием возмож-

ности спеть в караоке. В профессиональном звуке и оборудовании не нуждаются. Не склонны посещать профессиональные караоке-заведения клубного типа. Чувствительны к атмосфере и расположению. Активно и быстро делятся информацией о положительном опыте посещения караоке с представителями своей возрастной группы. Готовы тратить не более 1000 руб. с человека за посещение. Хорошо откликаются на ценовые методы воздействия (акции, скидки и т.д.). Преобладающий тип лояльности больше рациональный. Наиболее действенные факторы ее формирования: подарки, накопительные системы скидок, бонусные программы, особый сервис (например, отдельный день для лиц пожилого возраста).

5. Сегмент «Музыкальные энтузиасты». Ядро сегмента составляют мужчины и женщины в возрасте 25–35 лет (50%). Основные предпочтения при выборе караоке – атмосфера заведения и качественный звук. Поскольку эта категория посетителей профессионально разбирается в музыке, наблюдается приверженность к определенным брендам заведений. Для их привлечения решающим фактором является наличие профессионального музыкального оборудования. К цене посещения чувствительность низкая. Активные пользователи социальных сетей, состоят в различных тематических сообществах и делятся информацией.

Преобладающий тип лояльности больше рациональный. Наиболее действенные факторы ее формирования: подарки за определенные действия в социальных сетях, специальные предложения (например, возможность использовать профессиональное музыкальное оборудование по сниженной цене).

Сравнительный анализ поведения потребителей караоке различных сегментов представлен в таблице 1.

Таблица 1

Сегмент	Молодежь	Семьи с детьми	Корпоративные клиенты	Пожилые люди	Музыкальные энтузиасты
Ядро сегмента	Женщины 18–24 года (74%)	Семьи с детьми: 25% (караоке с детьми), 75% (детские праздники)	Разные компании	Мужчины и женщины 65–72 года (85%)	Мужчины и женщины 25–35 лет (50%)
Предпочтения	Заведения с атмосферой, музыка (не слишком разборчивы в звуке)	Качественная кухня, сервис, зоны для детей, анимация	Хорошая атмосфера, качественный звук, сервис	Ресторанный тип, не требуют профессионального звука	Атмосфера, качественный звук, профессиональное оборудование
Тратят на мероприятие	Более 2000 руб. с человека для праздников	1000–1500 руб. с человека	Есть бюджет на мероприятие определяет выбор	Не более 1000 руб. с человека	Чувствительность к цене низкая
Тип лояльности	Эмоциональная	Рациональная	Рациональная	Рациональная	Рациональная
Факторы воздействия	Подарки за действия в соцсетях, интересные фотозоны	Подарки детям, накопительные скидки	Обычные скидки, важен качественный сервис	Подарки, скидки, бонусные программы, особый сервис	Подарки за действия в соцсетях, спецпредложения

## Научно-практические выводы и предложения

По результатам проведенного исследования можно сделать несколько выводов и рекомендаций по формированию лояльности в сфере развлекательных услуг.

1. Необходима персонализация программ лояльности с учетом ценностных моделей потребителей.

Эффективные программы должны учитывать ценностные модели потребителей и их социально-демографические характеристики. Это позволяет создавать индивидуальные предложения, которые лучше соответствуют ожиданиям клиентов.

2. Внедрение цифровых технологий в сервис и продвижение услуг играет существенную роль в формировании лояльности потребителей.

Социальные сети и цифровые платформы выступают не только каналами коммуникации с клиентами, но и инструментами формирования лояльности. Активное взаимодействие с аудиторией через привычные для нее интернет-ресурсы увеличивает вовлеченность и способствует эмоциональной привязанности к бренду.

3. Важную роль играет сегментация потребителей.

Исследование рынка караоке выявило пять ключевых сегментов потребителей (молодёжь, семьи с детьми, корпоративные клиенты, пожилые люди, музыкальные энтузиасты), для каждого из которых важно разрабатывать уникальные подходы к взаимодействию и удержанию.

4. При формировании комплексной лояльности следует акцент делать на ее эмоциональной компоненте.

В сфере развлекательных услуг значительная часть лояльности формируется на основе эмоций. Для её развития важны такие элементы, как уникальный клиентский опыт, качественное обслуживание и возможность самовыражения.

5. Введение инновационных форматов услуг является основой удержания клиентов и привлечения новых групп потребителей.

Внедрение новых форматов, таких как караоке-кабины, онлайн-караоке и премиальные предложения, позволяет привлекать новые аудитории и удерживать текущих клиентов за счёт разнообразия и удобства.

Таким образом, устойчивость бизнеса на рынке развлекательных услуг напрямую зависит от комплексного подхода к формированию лояльности, который сочетает персонализацию, использование цифровых технологий, анализ поведенческих моделей и эмоциональную привязанность клиентов.

## Литература

1. Яно К.Р. Слезы тоски: ностальгия и нация в японской популярной песне. – Издательство Гарвардского университета, 2002.
2. Анантия, Альвиана, Маснита, Иоланда, Курниавати, Курниавати. Эффективность вза-

имодействия цифровых музыкальных платформ в социальных сетях с точки зрения доверия к рекламе с использованием когнитивных аспектов // Управление и бизнес. – 2023. – Том. 22. – № 1. – DOI: 10.24123/jmb.v22i1.624. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/374786060\\_Effectiveness\\_of\\_Digital\\_Music\\_Platforms'\\_Social\\_Media\\_Interaction\\_on\\_Advertising\\_Trust\\_Using\\_Cognitive\\_Aspects](https://www.researchgate.net/publication/374786060_Effectiveness_of_Digital_Music_Platforms'_Social_Media_Interaction_on_Advertising_Trust_Using_Cognitive_Aspects) (дата обращения: 13.01.2025).

3. Проектирование и реализация импровизированного мобильного социального караоке для цифровых культурных пространств // МДПИ. – 2023. – URL: <https://www.mdpi.com/2076-3417/13/22/12319> (дата обращения: 13.01.2025).
4. Казакова, Е. В., Омельченко, Л.Д. Караоке-клуб как современная форма организации молодежного досуга // Курорты. Сервис. Туризм. – 2013. – № 2–4(19–21). – С. 98–100. – EDN RMXHBJ.
5. Шалимова, Т. С., Хортова, М.В. Караоке как бизнес. Маркетинг караоке-заведений // Сфера туризма и гостеприимства в эпоху глобализации: Сб. ст. Междунар. науч.-практ. форума к 20-летию туристского образования в ПГАИК, Пермь, 15–17 мая 2013 г. / Отв. ред. А.С. Кусков, П.С. Ширинкин. – Пермь: Пермский гос. ин-т культуры, 2013. – С. 262–265. – EDN ZFY-PLT.
6. Мартынов, И.Ю. Маркетинг услуг в области досуга и развлечений // Торговля и рынок. – 2019. – № 1(49). – С. 51–56. – EDN BPPLAP.
7. МакКеон, Г. Эссенциализм. Путь к простоте / Грег МакКеон. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 256 с.
8. Цысарь, А.В. Лояльность покупателей: основные определения, методы измерения, способы управления // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2002. – № 5. – С. 52–59.
9. Траут, Д., Райс, Э. Позиционирование: битва за ум / Джек Траут, Эл Райс. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 336 с.
10. Бабенко, А.А. Роль формирования лояльности потребителей к компании в условиях усиления конкуренции на рынке // Вопросы экономики и управления. – 2016. – № 1. – С. 34–36.
11. Бехар, Г., Голдстейн, Д. Дело не в кофе: Корпоративная культура Starbucks / Говард Бехар, Джанет Голдстейн. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 170 с.

## DEVELOPMENT OF A LOYALTY PROGRAM IN THE ENTERTAINMENT SERVICES MARKET BASED ON CONSUMER VALUE MODELS

Katunina N.V.

Omsk state university named after F.M. Dostoevsky

In conditions of high competition and rapid changes in consumer preferences in the field of entertainment services, the formation of customer loyalty plays an important role. Traditional approaches to loyalty programs based on price incentives are not always effective because they do not take into account the individual value orientations of consumers. This article examines the features of the enter-



tainment services market and analyzes approaches to the formation of consumer loyalty. Particular attention is paid to the karaoke services segment, which has undergone significant changes under the influence of digital technologies. The conducted marketing research revealed the key factors that determine the loyalty of various categories of consumers of karaoke services. Features of consumer behavior are identified, and recommendations are offered for creating personalized loyalty programs that take into account the emotional, socio-cultural needs of customers and modern digital interaction tools.

**Keywords:** Customer loyalty, karaoke, quality of service, loyalty programs, marketing of entertainment services, value models of consumer behavior.

#### References

1. Yano C.R. *Tears of Longing: Nostalgia and the Nation in Japanese Popular Song*. – Harvard University Press, 2002.
2. Anantia, Alviana, Masnita, Yolanda, Kurniawati, Kurniawati. Effectiveness of Digital Music Platforms' Social Media Interaction on Advertising Trust Using Cognitive Aspects // *Manajemen dan Bisnis*. – 2023. – Vol. 22. – No. 1. – DOI: 10.24123/jmb.v22i1.624. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/374786060\\_Effectiveness\\_of\\_Digital\\_Music\\_Platforms'\\_Social\\_Media\\_Interaction\\_on\\_Advertising\\_Trust\\_Using\\_Cognitive\\_Aspects](https://www.researchgate.net/publication/374786060_Effectiveness_of_Digital_Music_Platforms'_Social_Media_Interaction_on_Advertising_Trust_Using_Cognitive_Aspects) (date of access: 01/13/2025).
3. Design and Implementation of Impromptu Mobile Social Karaoke for Digital Cultural Spaces // MDPI. – 2023. – URL: <https://www.mdpi.com/2076-3417/13/22/12319> (date of access: 01/13/2025).
4. Kazakova, E. V., Omelchenko, L.D. Karaoke club as a modern form of youth leisure organization // *Resorts. Service. Tourism*. – 2013. – № 2–4(19–21). – Pp. 98–100. – EDN RMXHBJ.
5. Shalimova, T. S., Khortova, M.V. Karaoke as a business. Marketing of karaoke establishments // *The sphere of tourism and hospitality in the era of globalization: Collection of articles of International scientific and practical Forum dedicated to the 20th anniversary of tourism education in the PSAIK, Perm, May 15–17, 2013* / Ed. by A.S. Kuskov, P.S. Shirinkin. Perm: Perm State Institute of Culture, 2013. pp. 262–265. – EDN ZFYPLT.
6. Martynov, I.Y. Marketing of leisure and entertainment services // *Trade and market*. – 2019. – № 1(49). – Pp. 51–56. – EDN BP-PLAP.
7. McKeon, G. *Essentialism. The Path to Simplicity* / Greg McKeon. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2017. 256 p.
8. Tsysar, A.V. Customer loyalty: basic definitions, measurement methods, management methods // *Marketing and marketing research*. – 2002. – No. 5. – pp. 52–59.
9. Trout, D., Rice, E. *Positioning: the battle for the mind* / Jack Trout, Al Rice. – M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2007. – 336 p.
10. Babenko, A.A. The role of forming consumer loyalty to the company in the context of increased competition in the market // *Issues of economics and management*. – 2016. – No. 1. – pp. 34–36.
11. Behar, G., Goldstein, D. *It's not about coffee: The corporate culture of Starbucks* / Howard Behar, Janet Goldstein. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2018. 170 p.

**Дзарданова Екатерина Андреевна,**

аспирант, Российский государственный университет  
правосудия

E-mail: 4357590@gmail.com

В статье рассматривается роль страхования как инструмента корпоративной социальной ответственности (КСО) бизнеса. Анализируются механизмы страхования, направленные на снижение социальных, экологических и экономических рисков компаний. Рассматриваются основные виды страхования, используемые в рамках КСО, включая медицинское, пенсионное и экологическое страхование. Приведен сравнительный анализ российского и зарубежного опыта в области страхования КСО, а также раскрыты основные тенденции его развития. Особое внимание уделяется вопросам государственного регулирования и перспективам совершенствования страховых механизмов в корпоративном секторе. В ходе исследования использованы материалы научных публикаций, учебников и нормативных актов. Выявлены ключевые барьеры, сдерживающие развитие страхования в рамках КСО, такие как недостаточная государственная поддержка, бюрократические сложности и низкая осведомленность бизнеса. Предложены возможные пути их преодоления. В статье отмечено, что перспективы роста страхования в системе КСО связаны с внедрением цифровых технологий, развитием специализированных страховых продуктов и интеграцией ESG-стандартов в корпоративное управление.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность, страхование, социальные риски, устойчивое развитие, страховые продукты, государственное регулирование, страховые премии.

В современных условиях корпоративная социальная ответственность (КСО) стала неотъемлемым элементом устойчивого развития бизнеса. Компании стремятся не только к экономической эффективности, но и к обеспечению социальных гарантий для своих сотрудников, общества и окружающей среды. Одним из ключевых инструментов управления рисками в рамках КСО является страхование. Оно позволяет компаниям минимизировать финансовые потери, связанные с несчастными случаями, заболеваниями работников, экологическими катастрофами и другими неблагоприятными факторами.

Страхование в рамках КСО охватывает широкий спектр направлений, включая медицинское, пенсионное, страхование профессиональных рисков, а также экологическое страхование. В западных странах страховые программы являются важной частью социальной политики бизнеса, тогда как в России этот механизм пока находится на стадии активного развития [1]. В условиях нарастающей конкуренции компании вынуждены внедрять передовые практики страхования, что позволяет не только снизить риски, но и повысить репутацию организации на рынке.

Цель статьи – проанализировать роль страхования в корпоративной социальной ответственности, выявить ключевые тенденции и проблемы, а также рассмотреть механизмы государственного регулирования. Рассматриваются теоретические аспекты КСО и страхования, их влияние на бизнес, а также даны рекомендации по совершенствованию страховых механизмов.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) представляет собой концепцию управления, при которой компании добровольно принимают на себя обязательства по улучшению социальных, экономических и экологических условий своей деятельности. В отличие от традиционного подхода, ориентированного исключительно на максимизацию прибыли, КСО предполагает учет интересов всех заинтересованных сторон – работников, клиентов, партнеров, местных сообществ и государства. Компании, активно внедряющие принципы социальной ответственности, демонстрируют высокую устойчивость к кризисным явлениям и долгосрочную конкурентоспособность [2].

Концепция КСО тесно связана с принципами устойчивого развития, которые предполагают баланс между экономическими, экологическими и социальными целями [3]. Бизнес, использующий механизмы КСО, не только снижает социальные и экологические издержки, но и формирует положительный общественный имидж, что способствует привлечению инвестиций и росту доверия по-

требителей. В этом контексте важную роль играет страхование, поскольку оно позволяет компаниям минимизировать финансовые риски, возникающие в процессе их деятельности [3].

Страхование выполняет несколько ключевых функций, которые делают его важнейшим инструментом управления рисками в корпоративной среде. Во-первых, оно обеспечивает перераспределение финансовых рисков между всеми участниками страхового рынка, снижая вероятность крупных финансовых потерь для отдельной компании. Во-вторых, страхование стимулирует внедрение более безопасных и ответственных практик ведения бизнеса, поскольку организации, включенные в страховые программы, заинтересованы в снижении вероятности наступления страхового случая. В-третьих, страховые компании аккумулируют значительные финансовые ресурсы, которые могут направляться на долгосрочное развитие экономики и поддержку социальных инициатив.

В рамках КСО страхование охватывает широкий спектр направлений, наиболее значимыми из которых являются медицинское страхование, пенсионное страхование, страхование профессиональных рисков и экологическое страхование. Медицинское страхование позволяет работодателям обеспечивать сотрудников качественной медицинской помощью, что не только повышает уровень их благополучия, но и снижает финансовые потери компании, связанные с больничными листами и сниженной продуктивностью. Пенсионное страхование формирует долгосрочные социальные гарантии для работников, что делает компанию более привлекательной для квалифицированных кадров. Страхование профессиональных рисков обеспечивает защиту работников от несчастных случаев и профессиональных заболеваний, а также снижает возможные судебные издержки работодателей. Экологическое страхование помогает компаниям минимизировать последствия экологических катастроф, а также снижает финансовые потери, связанные с возможными штрафами за загрязнение окружающей среды [10].

Применение страховых инструментов в рамках КСО не только снижает возможные издержки бизнеса, но и способствует формированию позитивного общественного имиджа компании [9]. В современных условиях страхование становится неотъемлемой частью социальной политики крупных корпораций, а также важным фактором устойчивого развития бизнеса.

Страхование является важным инструментом корпоративной социальной ответственности (КСО), позволяя компаниям минимизировать финансовые, социальные и экологические риски. В современном бизнесе страхование не только защищает компанию от возможных убытков, но и способствует формированию устойчивых моделей ведения деятельности. Оно охватывает широкий спектр направлений, включая медицинское, пенсионное, страхование профессиональных рисков и экологи-

ческое страхование, повышая конкурентоспособность бизнеса и укрепляя его репутацию [2].

Ключевую роль в КСО играет страхование сотрудников. Добровольное медицинское страхование (ДМС) повышает доступность качественного медицинского обслуживания, снижая заболеваемость и повышая производительность труда. Пенсионное страхование формирует долгосрочные социальные гарантии для работников, а страхование профессиональных рисков защищает от последствий несчастных случаев на производстве [3].

Важную роль играет также экологическое страхование, которое позволяет компенсировать ущерб окружающей среде и снижает финансовые риски, связанные с экологическими авариями и возможными штрафами. Компании, особенно в промышленном и добывающем секторах, используют страхование экологических рисков для защиты от непредвиденных затрат, связанных с ликвидацией последствий аварий [6] (табл. 1).

Таблица 1. Виды страхования в корпоративной социальной ответственности и их функции

Вид страхования	Функция в КСО	Примеры применения
Медицинское страхование	Улучшение здоровья сотрудников, снижение заболеваемости	Корпоративные программы ДМС
Пенсионное страхование	Социальная защита работников, долгосрочные гарантии	Корпоративные пенсионные фонды
Страхование профессиональных рисков	Компенсация ущерба при несчастных случаях на производстве	Программы страхования от несчастных случаев
Экологическое страхование	Снижение последствий загрязнения окружающей среды	Полисы ответственности за экологический ущерб
Репутационное страхование	Защита бренда, снижение репутационных рисков	Полисы от клеветы, судебных исков

Помимо защиты сотрудников и окружающей среды, компании также используют страхование корпоративных активов и репутации. Эти программы позволяют минимизировать убытки от судебных исков, репутационных атак и иных кризисных ситуаций. В развитых странах бизнес активно применяет страховые механизмы для управления социальными и экологическими рисками, получая за это налоговые льготы и государственную поддержку. В России корпоративное страхование в сфере КСО пока развивается медленно из-за недостаточной осведомленности бизнеса и отсутствия стимулов со стороны государства [8].

Современное развитие корпоративного страхования в рамках КСО демонстрирует устойчивую тенденцию к расширению сфер его применения. Компании все чаще рассматривают страхование как стратегический инструмент управления социальными, экологическими и экономическими ри-

сками. Это связано с ростом общественных ожиданий относительно социальной ответственности бизнеса, усилением государственного регулирования и глобализацией рынков.

Одной из главных тенденций является повышение значимости добровольного страхования в корпоративном секторе. В то время как обязательное страхование охватывает лишь базовые риски, добровольные страховые программы позволяют компаниям более эффективно защищать своих сотрудников, клиентов и окружающую среду. В странах с развитой экономикой работодатели внедряют комплексные страховые пакеты, включающие медицинское, пенсионное и экологическое страхование. В России этот процесс пока менее активен, однако крупные корпорации постепенно переходят к международным стандартам страхования в рамках КСО [5].

Государственное регулирование играет ключевую роль в развитии страхования как инструмента КСО. В большинстве развитых стран действуют системы налоговых льгот и субсидий для компаний, внедряющих страховые программы, направленные на защиту сотрудников и окружающей среды. В США и странах Европейского союза бизнес, активно инвестирующий в страховые механизмы КСО, получает определенные налоговые преференции, что стимулирует развитие добровольного страхования.

В России система стимулирования корпоративного страхования пока недостаточно развита. Несмотря на наличие обязательного медицинского и пенсионного страхования, добровольные страховые программы не получают должной государственной поддержки. Это сдерживает развитие корпоративного страхования и делает его менее привлекательным для бизнеса. Однако в последние годы наблюдается позитивная динамика: разрабатываются программы государственно-частного партнерства, направленные на поддержку экологического и социального страхования [10].

Несмотря на положительные тенденции, развитие корпоративного страхования в контексте КСО сталкивается с рядом барьеров:

- Низкая осведомленность бизнеса. Многие компании недооценивают потенциал страхования как механизма управления рисками и воспринимают его исключительно как инструмент финансовой защиты.
- Высокая стоимость страховых программ. Добровольное медицинское, пенсионное и экологическое страхование требует значительных финансовых вложений, что делает его доступным в основном для крупных компаний.
- Недостаточная поддержка со стороны государства. В России отсутствуют механизмы налогового стимулирования для компаний, инвестирующих в страхование в рамках КСО, что снижает заинтересованность бизнеса.
- Бюрократические препятствия. Введение корпоративных страховых программ требует сложных процедур согласования и оформления, что

может создавать дополнительные трудности для работодателей [11].

Перспективы развития корпоративного страхования в КСО связаны с рядом направлений, включая цифровизацию страховых услуг, развитие специализированных страховых продуктов и усиление роли ESG (экологические, социальные и управленческие) стандартов в бизнесе.

Во-первых, внедрение цифровых технологий в страховой сфере позволяет значительно упростить оформление и управление страховыми программами. Использование искусственного интеллекта и больших данных способствует повышению точности оценки рисков и снижению стоимости страховых услуг. Во-вторых, развитие специализированных страховых продуктов для бизнеса, ориентированных на конкретные риски, поможет компаниям более эффективно управлять своей социальной ответственностью. Например, страхование корпоративных программ по снижению выбросов углерода уже активно применяется в ряде стран. В-третьих, интеграция ESG-стандартов в бизнес-процессы компаний способствует росту популярности страховых решений, связанных с социальной и экологической ответственностью [7].

Страхование играет ключевую роль в реализации корпоративной социальной ответственности (КСО), обеспечивая защиту бизнеса, сотрудников и общества от различных рисков. Внедрение страховых инструментов в систему КСО позволяет минимизировать финансовые потери компаний, способствует созданию благоприятных условий труда и снижению социальной напряженности. Страхование охватывает широкий спектр направлений, включая медицинское, пенсионное, профессиональное и экологическое страхование, что делает его важным элементом устойчивого развития бизнеса.

Анализ современного состояния страхования в КСО показывает, что компании в развитых странах активно используют страховые механизмы для управления социальными и экологическими рисками. В России этот процесс находится на стадии становления: государственное регулирование пока не в полной мере стимулирует развитие корпоративного страхования, а сами компании не всегда осознают его стратегическую значимость. Однако наблюдается положительная тенденция роста интереса бизнеса к страховым программам, особенно в крупных корпорациях [10].

Ключевыми барьерами, сдерживающими развитие корпоративного страхования в КСО, являются высокая стоимость страховых программ, недостаточная государственная поддержка, бюрократические сложности и низкая осведомленность бизнеса. Вместе с тем перспективы роста страхования в системе КСО связаны с внедрением цифровых технологий, развитием специализированных страховых продуктов и интеграцией ESG-стандартов в корпоративное управление [11].

Для развития страхования в КСО необходимо усиление государственной поддержки, включая

налоговые льготы и субсидии, а также внедрение цифровых технологий для упрощения администрирования страховых программ. Важно повышать осведомленность бизнеса о возможностях страхования в КСО через совместные усилия государства, страховых компаний и корпоративного сектора.

## Литература

1. Аникеева О.П. Социальная ответственность бизнеса и международная конкурентоспособность: учебник и практикум для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 169 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-12389-0.
2. Божук С. Г., Кулибанова В.В., Тэор Т.Р. Корпоративная социальная ответственность: учебник для вузов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2024. – 226 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-09589-0.
3. Григорян Е. А., Юрасов И.В. Корпоративная социальная ответственность: учебник. – М.: ЛитРес, 2022. – 320 с. – ISBN 978-5-04-281915-5.
4. Чудинов О.О. Корпоративная социальная ответственность: учебное пособие. – М.: КноРус, 2018. – 256 с. – ISBN 978-5-406-06392-3.
5. Симонова Л. М., Аникеева О.П., Бердина Л.А. Модели корпоративной социальной ответственности // Вестник Кемеровского государственного университета. – 2013. – № 1 (53). – С. 123–128.
6. Шахова И. Социальная ответственность страховых компаний – корпоративный аспект // Экономические системы. – 2013. – № 1. – С. 115–119.
7. Строева О. А., Мироненко Н.В., Иванов Х.М. Корпоративная социальная ответственность: российские и зарубежные стандарты // Среднерусский вестник общественных наук. – 2016. – Т. 11, № 4. – С. 94–102.
8. Криворотко И. А., Тулякова Н.А. Корпоративная социальная ответственность: мировой опыт развития // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. – 2015. – Т. 1 (67), № 3. – С. 54–62.
9. Морозов А.А. Корпоративная социальная ответственность в контексте социально-экономического развития общества // Российское предпринимательство. – 2018. – Т. 19, № 10. – С. 3119–3128.
10. Руцкий Е.И. Теоретическая база формирования корпоративной социальной ответственности в России // Молодой ученый. – 2016. – № 21 (125). – С. 478–485.
11. Сысоева Т. Л., Тимохина Г.С., Минина Т.Б. Корпоративная социальная ответственность как метод сокращения производственных издержек // Вопросы инновационной экономики. – 2017. – Т. 7, № 4. – С. 449–456.

## THE ROLE OF INSURANCE IN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS

Dzardanova E.A.

Russian State University of Justice

The article examines the role of insurance as a tool of corporate social responsibility (CSR) in business. The mechanisms of insurance aimed at reducing social, environmental, and economic risks for companies are analyzed. The main types of insurance used within CSR, including health, pension, and environmental insurance, are considered. A comparative analysis of Russian and foreign experiences in CSR insurance is provided, along with key trends in its development. Special attention is given to government regulation and prospects for improving insurance mechanisms in the corporate sector. The study utilizes materials from scientific publications, textbooks, and regulatory acts. Key barriers hindering the development of CSR insurance are identified, and possible ways to overcome them are proposed. The article notes that the prospects for insurance growth in the CSR system are related to the introduction of digital technologies, the development of specialized insurance products and the integration of ESG standards into corporate governance.

**Keywords:** corporate social responsibility, insurance, social risks, sustainable development, insurance products, government regulation, insurance premiums.

## References

1. Anikeeva O.P. Social responsibility of business and international competitiveness: textbook and workshop for universities. – 2nd ed., reprint. and add. – M.: Yurayt Publishing House, 2020. – 169 p. – (Higher education). – ISBN 978-5-534-12389-0.
2. Bozhuk S.G., Kulibanova V.V., Teor T.R. Corporate social responsibility: a textbook for universities. – 2nd ed., ispr. and add. – Moscow: Yurayt Publishing House, 2024. – 226 p. – (Higher education). – ISBN 978-5-534-09589-0.
3. Grigoryan E. A., Yurasov I. V. Corporate social responsibility: textbook. Moscow: LitRes, 2022. 320 p. ISBN 978-5-04-281915-5.
4. Chudinov O.O. Corporate social responsibility: a textbook. Moscow: KnoRus, 2018. 256 p. ISBN 978-5-406-06392-3.
5. Simonova L.M., Anikeeva O.P., Berdina L.A. Models of corporate social responsibility // Bulletin of Kemerovo State University. – 2013. – № 1 (53). – Pp. 123–128.
6. Shakhova I. Social responsibility of insurance companies – the corporate aspect // Economic systems. – 2013. – No. 1. – pp. 115–119.
7. Stroeve O.A., Mironenko N.V., Ivanov H.M. Corporate social responsibility: Russian and foreign standards // Central Russian Bulletin of Social Sciences. – 2016. – Vol. 11, No. 4. – pp. 94–102.
8. Krivorotko I.A., Tulyakova N.A. Corporate social responsibility: global development experience // Scientific Notes of the V.I. Vernadsky Crimean Federal University. Economics and management. – 2015. – Vol. 1 (67), No. 3. – pp. 54–62.
9. Morozov A.A. Corporate social responsibility in the context of socio-economic development of society // Russian entrepreneurship. – 2018. – Vol. 19, No. 10. – pp. 3119–3128.
10. Rutskiy E.I. Theoretical basis of corporate social responsibility formation in Russia // Young Scientist. – 2016. – № 21 (125). – Pp. 478–485.
11. Sysoeva T.L., Timokhina G.S., Minina T.B. Corporate social responsibility as a method of reducing production costs // Issues of innovative economics. 2017. Vol. 7, No. 4. pp. 449–456.

# Теоретическое обоснование формирования бренда и оценка его позиций на рынке

**Колесникова Ольга Викторовна,**

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент в энергетике и промышленности», НИУ МЭИ  
E-mail: kolosnikova17@mail.ru

**Наконечный Ярослав Андреевич,**

магистр кафедры «Менеджмент в энергетике и промышленности»; руководитель проектов, ООО «Энерго Системы»  
E-mail: jaroslav.nakonechniy@yandex.ru

В статье рассматриваются теоретико-методологические аспекты формирования бренда. Концепция разработки бренда является основной темой в развитии компаний. В основе бренда лежит образ, который необходимо раскрыть потребителю. Бренд включает в себя позиционирование, миссию компании, ценности бренда воплощаются в продвижении компании на рынке в глазах потенциальных потребителей. Создание, формирование и продвижение бренда обусловлено коммуникационными решениями и визуальными восприятиями. Также следует отметить необходимость коллаборации брендов для снижения усилий и удерживании своих позиций на рынке. Необходимо рассматривать метрики восприятия бренда и оценивать их для каждой компании.

**Ключевые слова:** понятие бренд, атрибуты бренда, культура бренда, формирование бренда, модели бренда, коллаборация брендов, аспекты оценки бренда.

## Введение

В современном мире предпочтения людей складываются в большей степени от информации, получаемой из внешней среды. Насколько эта информация интересна и актуальна, настолько ее применение будет использована покупателем и компаниями. Визуальное восприятие компании в современном мире очень значимо. Поэтому устали выделять такое понятие как бренд. Бренд любой организации играет существенную роль в ее успехе нахождения на рынке, и выделяется на фоне ближайших конкурентов в виде ее узнаваемости. Что позволяет вызывать у клиентов доверие к товарам или услугам компании, воспринимать ценности продуктов этой организации и обеспечивать достаточно высокий уровень ее репутации на рынке. Также в условиях жесткой конкуренции проявляется уникальность или брендовая идентичность, которая привлекает внимание потенциальных потребителей, которые могут перейти в категорию постоянных клиентов, что обеспечит длительный рост и успех компании на рынке. Создание и поддержания сильного бренда необходимо любой компании, которая хочет продлить свой жизненный цикл на ближайшие десятилетия.

## Обзор литературы

Любая организация пытается выделиться в информационном поле, отвлечь внимание от своих ближайших конкурентов. Поэтому выделяют основные направления развития компании, которые скрываются в понятие «бренд». Бренд первоначально – клеймо, фабричная марка, которым отмечали товар. Ученые предлагают массу определений, которые представлены в таблице 1.

Развитие современных экономических систем связано с появлением и уходом с рынка товаром и компаний. Причины исчезновения самые разные, в некоторых случаях покупатели даже не задумываются о товарах, которые покидают рынок. На их место приходят более современные или те товары, в которые владелец вкладывается, периодически их обновляет путём улучшения ценности товара, то есть проводит набор существенных маркетинговых инструментов.

Формирование бренда осуществляется в трех плоскостях:

- формирование и поддержания имиджа;
- создание и реализация культуры;
- мифология.

Рассмотрим более подробно эти направления (табл. 2).

Таблица 1. Обобщение теоретического материала по определению «бренд»

Определение	Ученый	Ссылка на источник
Бренд (брэнд, brand) – нематериальный актив, связанный с маркетингом, который может включать названия, термины и логотипы, предназначенные для идентификации товаров и создания отличительных образов и ассоциаций в сознании заинтересованных сторон	ISO 10668:2010	ISO 10668:2010 «Brand valuation – Requirements for monetary brand valuation» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <a href="https://www.iso.org/standard/46032.html">https://www.iso.org/standard/46032.html</a> (дата обращения: 13.02.2025)
Обычно большинство маркетологов под брендом (brand) понимают название, термин, знак, символ, цвет, изображение, звук, точнее их комбинацию, предназначенные для того, чтобы дифференцировать продукт (услугу) от продуктов конкурентов	А.А. Иванов	Иванов, А.А. Бренддинг: учеб. пособие / А.А. Иванов. – Комсомольск-на-Амуре: ФГБОУ ВПО «КНАГТУ», 2013. – 74 с.
Бренд – как символ торговой марки, взаимосвязанных ментальными образами, которые остаются в сознании потребителя.	Н. В. Антонова, О.И. Патоша	Антонова, Н. В., Патоша, О.И. Восприятие брендов и стратегии потребительского поведения [Текст] / Н.В. Антонова, О.И. Патоша; отв. ред. Н.В. Антонова; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2017. – 208 с.

Таблица 2. Плоскости формирования бренда

Понятие	Характеристика
Имидж бренда	ассоциации, связи человека с содержанием бренда, его функциональными, индивидуальными, социальными и коммуникативными качествами
Культура бренда	Связи бренда с традициями и обычаями. Если культура бренда пересекается с нравами и традициями народа, он неизбежно попадает в культурное пространство народа. В этом случае, бренд, пропитывается духом народа, становится национально не отделимым и подлинно народным, воспринимается неотъемлемой частью культуры
Мифология бренда	обобщенное отражение действительности в виде чувственных представлений и фантазий. Бренд, формирующий миф о действительности, проникает в самые глубинные слои сознания человека и становится в один ряд с фундаментальными представлениями человека о себе и своем месте в этом мире.

Составлено авторами по источнику: Имидж бренда: понятие, характеристики, этапы создания и процесс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fb.ru/article/453637/imidj-brenda-ponyatie-harakteristiki-etapy-sozdaniya-i-protsess> (дата обращения 13.02.2025); Сельдинова Д.О. Мифология бренда как социокультурный феномен // Социально-гуманитарные знания. – 2023. – № 9. – С. 88–92. doi:10.24412/0869-8120-2023-9-88-92; Тульчинский, Г.Л. Total Branding: мифодизайн постинформационного общества. Бренды и их роль в современном бизнесе и культуре. – СПб.: Филологический факультет СПбГУ; Факультет свободных искусств и наук СПбГУ, 2013. – 280 с.

Таблица 3. Отличительные аспекты бренда

Аспект оценки бренда	Характеристика самого бренда
Лингвистика	Бренд – это нечто более лаконичное и благозвучное, чем торговая марка; более современное название, использование которого подчеркивает «знакомство» говорящего с первоисточником – зарубежными публикациями о маркетинге. Использование понятия бренд, в отличие от «торговая марка» облегчает общение с зарубежными маркетологами.
Маркетинг-менеджмент	Бренд – совокупность установок, ореол психологических значений, ассоциация чувств, неизгладимо написанные эстетические послания, поверх голых физических качеств продукта, тогда как «торговая марка», с ее атрибутами, символами и принципам, рождается в отделе маркетинга, специалистами по неймингу и брендингу.
Наука и образование	бренд – продукт психологии и социологии, торговая марка – продукт юридического, коммерческого и экономического
Время создания	Бренд формируется (позиционируется) всю жизнь бренда, и даже после устаревания и замены товара, тогда как марка рождается и регистрируется один раз. Манипуляции с брендом – длительная, затратная и кропотливая работа связанная с сознанием потребителя, тогда как манипуляция с маркой – это ее перерегистрация, рестайлинг или ее моддинг.

Составлено авторами по источнику: Чем бренд отличается от торговой марки [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://endylab.ru/blog/brand\\_vs\\_trademark](https://endylab.ru/blog/brand_vs_trademark) (дата обращения 13.02.2025); Бренддинг как коммуникационная технология XXI века: материалы VII Международной научно-практической конференции 1–2 марта 2021 года / под ред. проф. А.Д. Кривоносова. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2021. – 388 с. Качанова Т.С. Брэнд или торговая марка. Тожество или неравенство // Практический маркетинг. – 2009. – № 1. – С. 14–18.

Существуют различные отличительные аспекты при разработке, формировании и оценке бренда. Рассмотрим некоторые из них (табл. 3).

При исследовании терминологии бренда необходимо рассмотреть корпоративный, нишевый и паритет брендов.

По подробнее рассмотрим эти определения. Так концепция бренда представляет собой систему ценностей бренда, эти ценности позволяют выделять определенные позиции на рынке.

Корпоративный бренд применителен исключительно к организации в целом, связанный с ее внутренней организационной культурой.

Нишевый бренд ориентируется на определенную целевую аудиторию, выделенную входе сегментации рынка по какому-то признаку.

Высокая степень восприятия двух и более брендов одной компании принято называть паритетом брендов. На них оказывают влияние воздействующие факторы и результаты проводимых аналитических мероприятий, которые выстраивают предложения и сравнивают позиции брендов. Следует разграничить определение паритетный продукт и паритетный бренд. Если рассматривать паритетный продукт, то это продукт иной торговой марки, имеющий сходство с заменяемый продуктом.

Паритетный бренд представляет собой набор атрибутов, которые с точки зрения потребителей легко заменяемы на аналогические товары бренда. Рассмотрим на примере Призмы Капферера, как можно спроектировать бренд мысли в голове людей (рис. 1).



Рис. 1. Призма Капферера

Источник: Призма идентичности бренда Капферера [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dialog.guide/prizma-identichnosti-brienda-kapfieriera/> (дата обращения 13.02.2025)

Призма идентичности бренда, разработанная Жаном-Ноэлем Капферером, представляет собой модель, которая помогает разбить сложное понятие бренда на шесть составляющих элементов. Это позволяет более эффективно управлять восприятием бренда в сознании потребителей. Ключевые компоненты призмы включают физические характеристики, индивидуальность, культуру, отношения, отражение и самообраз. Используя эту модель, компании могут целенаправленно формировать и укреплять идентичность своего бренда, создавая устойчивые ассоциации у целевой аудитории.

Особенно важно рассматривать паритет брендов. В этой ситуации потребители идентифицируют несколько брендов как одинаковый набор атрибутов бренда, имеющих одинаковые позиции. В ходе изучения пришли к мнению, что существует объективное и субъективное отношение потребителей в сформированному бренду. Эти позиции определяются рядом довольно известных факторов:

- опыт потребителя на рынке товаров и услуг;
- позиционирование самого бренда и его отражение в образах и сознании потребителя;

- советы и рекомендации медийных лиц, инфлюэнсеров и влиятельной аудитории.

Паритет бренда представляет собой осознанный выбор продукта одного бренда вместо продукта другого бренда. Но иногда потребитель не разделяет продукты разных брендов. Также существует такое понятие как «миграция по паритетным брендам». Данное определение связано в основном со спонтанной покупкой продуктов паритетного бренда, осознанная покупка для разнообразия потребления. Главное здесь определить причины миграции по паритетным брендам. К таким факторам можно отнести:

- устаревание бренда (молодое поколение хочет попробовать что-то новое, экстравагантное, интересное);
- изменение качества в сторону ухудшения (экономика издержек);
- временное отсутствие товара бренда (либо смена дизайна упаковки, долгий поиск товара данного бренда);
- изменение в брендовой политике компании (успешный маркетинг заставляет бренды отличаться друг от друга, если это не подделка бренда).



По аналитике за 2024 год паритность брендов выглядит следующим образом в сфере индустрии моды. Новый рейтинг от The Lyst за первый квартал 2024 года представлен в табл. 4.

Таблица 4. Hottest Brands Q1–24

Rank	Brand	Movement
1	MIU MIU	+1
2	PRADA	-1
3	LOEWE	—
4	BOTTEGA VENETA	—
5	SAINT LAURENT	+1
6	MONCLER	+1
7	VERSACE	—
8	BALENCIAGA	+4
9	VALENTINO	+4
10	JACQUEMUS	-2
11	GUCCI	—
12	BURBERRY	-3
13	SKIMS	+1
14	LOUIS VUITTON	+2
15	NEW BALANCE	—
16	THE ROW	+2
17	DIESEL	-4
18	DOLCE & GABBANA	—
19	ALAÏA	+2
20	JW ANDERSON	-1

Источник: Yst Index [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.lyst.com/data/the-lyst-index/q124/> (дата обращения 13.02.2025)

Так на первое место вышел бренд Miu Miu сместив бренд Prada.

За последний год многие бренды значительно увеличили свою стоимость. Apple вырос на 11%, достигнув оценки в \$574,5 млрд, в то время как Microsoft и Google подорожали на 35% и 24% соответственно, составив \$461 млрд и \$413 млрд. Четвертое место занимает Amazon с ростом стоимости на 15%, а Walmart продемонстрировал впечатляющий рост в 42% (рис. 2). Динамика роста стоимости брендов за последний год представлена на рис. 2.

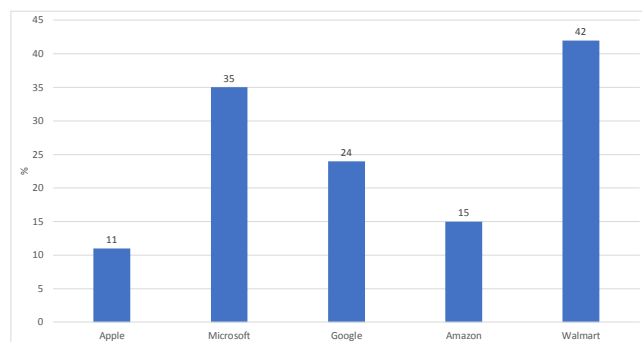


Рис. 2. Динамика роста стоимости брендов за последний год

Источник: Miu Miu сместил Prada: рейтинг The Lyst Q1 2024 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://oskelly.ru/blog/miu-miu-smestil-prada-rejting-the-lyst-q1-2024-goda/> (дата обращения 13.02.2025)

Brand Finance также изучила динамику роста брендов с 2020 года и выделила среди них TikTok. Хотя компания начала официально оценивать этот бренд только в 2022 году, его стремительный рост на 79% за четыре года позволил ему войти в число лидеров среди быстроразвивающихся компаний. В новом рейтинге больше нет российских компаний, которые еще в начале 2023 года присутствовали в списке. Например, «Сбер» занимал 163-е место, «Газпром» находился на 420-й позиции, а ЛУКОЙЛ располагался на 457-м месте. В декабре 2024 года продажи iPhone в Китае резко снизились на 18,2%. Лидером в условиях жесткой конкуренции на азиатском рынке стала местная компания Huawei.

Следующим направлением в изучение бренда является процесс коллаборации.

Сотрудничество или коллаборация представляет собой совместную работу компаний или субъектов взаимодействия для достижения поставленных целей в рамках общей комплектации или смежной деятельности.

Самые известные коллаборации за 2024 год представлены в табл. 5.

Основная цель которую преследуют субъекты – это получение синергетического эффекта от усилий, ресурсов и затрат совместной деятельности. Рассмотрим понятие как «портфель брендов» или «бренд-портфолио» в табл. 6.

Портфель брендов имеет свои преимущества и недостатки. Так к основным преимуществам следует отнести, то что компания присутствует на различных сегментах одного рынка, имеет разные бренды, что упрощает перекрестное продвижение между брендами и создает доверие к своим новым брендам.

Также существуют сложности при наличии портфеля брендов. Например, требуется время для переключения потребителя, финансы для создания нового бренда, а иногда отвлечение ресурсов может быть и не эффективно.

В теории портфеля брендов выделяют модели, представленные в таблице 7.

Анализ представленных в таблице моделей портфеля брендов позволяет выделить три ключевых стратегии управления брендовыми активами компании: зонтичный бренд, дом брендов и гибридная модель. Каждая из этих стратегий имеет свои преимущества и ограничения, определяя степень взаимосвязи между брендами внутри компании.

Модель зонтичного бренда ориентирована на использование сильного основного бренда, который поддерживает суббренды, обеспечивая им доверие со стороны потребителей. Этот подход позволяет эффективно капитализировать репутацию главного бренда и ускорять процесс выхода новых продуктов на рынок. Однако данный метод требует высокой степени контроля за соответствием всех суббрендов общей идентичности и стратегии компании. Примером реализации данной модели является Яндекс, распространяющий бренд на различные сервисы (Яндекс.Маркет, Яндекс.Такси, Яндекс.Музыка и т.д.).

Таблица 5. Анализ стратегий продвижения и эффективности коллабораций

№	Бренд/Компания	Характеристика коллаборации и стратегия продвижения
1	Отель Stella di Mosca и Московская государственная консерватория им. П. И. Чайковского	Долгосрочное партнерство, в рамках которого оркестры консерватории сопровождают ключевые мероприятия отеля. Инфраструктурные решения, такие как специальный проход из Рахманиновского зала в отель и благоустройство внутреннего двора, создают условия для проведения репетиций на открытом воздухе, что способствует укреплению культурных связей.
2	Volga Dream x Posta в рамках гала-вечера «Хрустальная симфония»	Сотрудничество с ведущими операторами речных путешествий в России. Коллаборация нацелена на объединение классических культурных традиций с современными форматами мероприятий, что подчеркивает актуальность классики в изменяющемся мире.
3	Концепт-стор SELECTION by linadembikova	Инновационный проект на стыке моды и искусства. В пространстве концепт-стора представлены работы молодых художников и скульпторов, а также одежда от современных дизайнеров (Rogov, Autentiments, ANNUKO и др.). Основная идея заключается в трансформации процесса потребления в акт культурного взаимодействия.
4	Бренд «Онегин» и художник Дима Ребус	Коллаборация в рамках проекта Dandy Art Edition, ориентированного на осмысление феномена дендизма. Включает лимитированную серию художественных изданий, авторскую колоду карт и художественное оформление, направленное на популяризацию эстетических идеалов XIX века в современной культуре.
5	Арт-сообщество VI COMMUNITY, бренд RASARIO и художница Александра Гарт	Лимитированная коллекция шелковых платков с уникальными принтами, созданными на основе работ современной художницы. Каждое изделие символизирует одно из времен года, что подчеркивает концепцию индивидуальности и гармонии в моде и искусстве. Коллаборация демонстрирует актуальность персонализации в индустрии моды.
6	Бренд Valmont и ресторан Historia	Коллаборация в сегменте luxury, ориентированная на синтез гастрономии и индустрии красоты. В честь 40-летия легендарной маски Prime Renewing Pack бренд Valmont совместно с рестораном Historia представил эксклюзивный десерт и коктейль. Данный проект подчеркивает идею эстетического удовольствия и эксклюзивности в потреблении.

Источник: составлено автором на основе: Коллаборации в ритейле: примеры удачных кейсов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://plenum.ru/blog/kollaboracii-v-ritejle-primery-udachnykh-kejsov/> (дата обращения 13.02.2025)

Таблица 6. Определение «brand portfolio» с категорий той точки зрения

Понятие	Определение	Автор
Портфель брендов точки зрения маркетинг-менеджмента	совместно-перекрестное управление (кросс-маркетинг) несколькими разнообразными брендами в рамках единой маркетинговой стратегии компании	Герасименко В. В., Хижина А. М.
Портфель брендов с точки зрения экономики	совокупность нематериальных корпоративных активов. Растущий интерес к капитализации бизнесов и осознание бренда активом, стимулируют компании к внимательному отношению к формированию портфеля брендов, с целью увеличения стоимости такого актива и рыночной ценности портфеля брендов.	Герасименко В. В., Хижина А. М.

Источник: составлено автором на основе: Портфель бренда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.unisender.com/ru/glossary/chto-takoe-portfel-brenda/> (дата обращения 13.02.2025); Герасименко В.В., Хижина А.М. Формирование оптимального портфеля брендов как эффективный инструмент конкурентоспособности компании // Российское предпринимательство. – 2013. – № 13 (235). – С. 161–168.

Таблица 7. Модели портфеля брендов

Модель	Описание	Пример компании
«Зонтичный бренд»	Главный бренд своей рыночной силой прикрывает и обеспечивает суббренды. В этой модели компания использует единый бренд для различных продуктов или услуг, что позволяет новым предложениям быстрее завоевывать доверие потребителей благодаря известности основного бренда.	Яндекс
«Дом брендов»	Бренды в портфеле отличаются друг от друга и действуют независимо. Компания управляет множеством независимых брендов, каждый из которых имеет свою уникальную идентичность и позиционирование на рынке. Такой подход позволяет охватывать различные сегменты рынка без взаимного влияния брендов друг на друга.	Procter & Gamble
Гибридная модель	Частично реализует обе модели в той или иной конфигурации брендов в портфеле. Компания сочетает элементы «зонтичного бренда» и «дома брендов», создавая суббренды, которые могут быть тесно связаны с основным брендом или действовать относительно независимо, в зависимости от стратегии и целей на конкретных рынках.	Nestlé

Источник: Составлено автором на основе: Архитектура бренда: суббренд, бренд-дом, дом брендов, смешанные системы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://artsdelka.ru/arkhitektura-brenda/> (дата обращения 13.02.2025); Каленская Н.В., Антонченко Н.Г. Брендинг /Н.В. Каленская, Н.Г. Антонченко. – Казань: «Абзац», 2019. – 125 с.; Буш О.И. Понятие и особенности зонтичного бренда в маркетинговой теории // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2015. – № 1. – С. 61–66.

Модель дома брендов предполагает наличие нескольких независимых брендов в портфеле компании, каждый из которых работает автономно. Такой подход позволяет нацеливаться на разные сегменты рынка, минимизируя риск негативного влияния одного бренда на другие в случае кризиса. Тем не менее, управление такой структурой требует значительных маркетинговых и финансовых ресурсов. Ярким примером служит Procter & Gamble, владеющая различными брендами (Tide, Gillette, Pampers и др.), которые не связаны между собой в сознании потребителей.

Гибридная модель сочетает элементы двух предыдущих стратегий, позволяя компаниям варьировать степень связи между брендами в зависимости от рыночных условий. Это обеспечивает баланс между узнаваемостью зонтичного бренда и автономией отдельных суббрендов. Такой подход используется Nestlé, которая поддерживает как зонтичный бренд (Nestlé), так и независимые бренды (Nespresso, KitKat, Purina).

Таким образом, выбор модели портфеля брендов зависит от рыночной стратегии компании, степени диверсификации её продуктового портфеля и желаемого уровня управляемости брендами. Зонтичная модель эффективна при сильной репутации основного бренда, дом брендов подходит для охвата различных рыночных сегментов, а гибридная модель позволяет сочетать преимущества обеих стратегий, обеспечивая гибкость в управлении брендовым портфелем.

Основные принципы формирования портфеля брендов включают:

- создание нового бренда – разработка уникальной торговой марки, соответствующей потребностям рынка и стратегии компании;
- приобретение существующего бренда – покупка уже сформированного бренда в определённой категории, сегменте или на новом рынке для расширения портфеля;
- сужение бренда – фокусировка на определённом сегменте с усилением его позиций, одновременно ослабляя присутствие в других сегментах. Это может быть подготовкой к запуску новых брендов в освобождающихся нишах;
- расширение бренда – адаптация существующего бренда под новые задачи, выход за пределы изначальной категории, сегмента или рынка для привлечения новой аудитории.

В современном маркетинге оценка эффективности бренда требует использования комплексных моделей метрик. Среди наиболее известных подходов выделяют модель метрик Т. Муноза и С. Кумара, а также модель «контактного брендинга» С. Дэвиса и М. Дана (табл. 8). Эти модели позволяют анализировать восприятие бренда потребителями, их поведенческие реакции и финансовые показатели, влияющие на общую ценность бренда.

Анализ данных по различным метрикам позволяет получить целостное представление о положении бренда на рынке. Метрики восприятия помогают оценить, насколько хорошо бренд запомнил-

ся аудитории и какие ассоциации вызывает. Поведенческие метрики позволяют измерить активность потребителей и уровень их вовлеченности. Финансовые показатели дают объективную оценку эффективности бренда с точки зрения рыночной доли, доходности и рентабельности.

Использование моделей метрик Т. Муноза и С. Кумара и С. Дэвиса и М. Дана в маркетинговой стратегии компании способствует выстраиванию более эффективных решений по управлению брендом и его развитию на долгосрочную перспективу.

В современном маркетинге оценка эффективности бренда требует использования комплексных моделей метрик, которые позволяют анализировать различные аспекты взаимодействия потребителей с брендом. Одна из таких моделей включает разделение метрик на стратегические и тактические направления, что помогает компаниям более точно оценивать и управлять своим брендом (табл. 9).

Разделение метрик на стратегические и тактические позволяет компаниям более детально анализировать эффективность своих брендинговых усилий. Стратегические метрики помогают оценить долгосрочные цели и общее влияние бренда на бизнес, в то время как тактические метрики фокусируются на ежедневных операционных показателях и взаимодействии с потребителями. Использование такой модели способствует более точному и всестороннему пониманию состояния бренда и разработке эффективных стратегий его развития.

## Выводы

Бренд – это не просто символика или товарный знак, а комплексный образ, включающий позиционирование, миссию и ценности компании. Формирование бренда требует системного подхода, который включает коммуникационные стратегии, визуальные элементы и маркетинговые инструменты.

Бренд формируется в трёх плоскостях. Имидж бренда – восприятие бренда потребителями через его функциональные, индивидуальные и социальные качества. Культура бренда – связь с традициями и обществом, что делает его частью культурного пространства. Мифология бренда – использование символизма и эмоциональных ассоциаций для создания глубинного восприятия бренда.

В условиях высокой конкуренции бренды всё чаще прибегают к коллаборациям. Совместные проекты с другими брендами позволяют оптимизировать маркетинговые затраты, расширять аудиторию и повышать узнаваемость.

В теоретическом плане было выделено три основных модели управления портфелем брендов. «Зонтичный бренд» (например, Яндекс) – когда основной бренд поддерживает суббренды, распространяя свою репутацию и доверие на новые продукты. «Дом брендов» (например, Procter & Gamble) – независимые бренды в составе одной компании, которые развиваются автономно. Гибридная модель (например, Nestlé) – сочетание элементов зонтичного бренда и независимых брендов.

Таблица 8. Модель метрик Т.Муноза и С.Кумара Модель метрик «контактного брендинга» С. Дэвиса и М. Данна

Метрики восприятия	Поведенческие метрики	Финансовые метрики
Осведомленность (Brand Awareness) – степень узнаваемости бренда среди целевой аудитории	Лояльность (Customer Loyalty) – доля потребителей, регулярно приобретающих продукцию бренда	Доля рынка (Market Share) – процент от общего объема продаж в категории
Ассоциации с брендом (Brand Associations) – образы и идеи, связанные с брендом в сознании потребителей	Частота покупок (Purchase Frequency) – как часто потребители приобретают продукцию бренда	Финансовая стоимость бренда (Brand Valuation) – оценка нематериального актива в денежном выражении
Репутация бренда (Brand Reputation) – уровень доверия и устойчивости бренда на рынке	Удовлетворенность клиентов (Customer Satisfaction) – степень соответствия ожиданиям потребителей	Окупаемость инвестиций (ROI) – рентабельность маркетинговых вложений
Уникальность бренда (Brand Uniqueness) – степень отличия бренда от конкурентов	Доля повторных покупок (Repeat Purchase Rate) – процент потребителей, совершающих повторные покупки	Доходность на одного клиента (Customer Lifetime Value, CLV) – суммарный доход, который приносит клиент за весь период взаимодействия с брендом
Доверие к бренду (Brand Trust) – уровень уверенности потребителей в надежности и качестве продукции	Вовлеченность аудитории (Customer Engagement) – активность взаимодействия с брендом в цифровых каналах и офлайн	Финансовый рост бренда (Brand Revenue Growth) – динамика увеличения доходов, связанных с брендом

Источник: составлено автором на основе: Proving the Value of Brand Campaigns with Leading Indicators [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.marketingevolution.com/knowledge-center/proving-brand-value-leading-indicators> (дата обращения 13.02.2025); Cornette M. The ROI of Branding: A Story of Building Brand Value, Backed by Statistics [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.fuelforbrands.com/the-roi-of-branding-a-story-of-building-brand-value-backed-by-statistics> (дата обращения 13.02.2025); Friedman H. Measuring Brand Value: Key Metrics for Enterprise Marketing [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://improvado.io/blog/measuring-brand-value-key-metrics> (дата обращения 13.02.2025)

Таблица 9. Модель брендов по основным метрикам

Направления	Основные метрики	Характеристика
Стратегические метрики	Расширение бренда	Оценка способности бренда выходить на новые рынки или категории продуктов, увеличивая свою долю рынка и привлекая новую аудиторию.
	Привлечение покупателей	Измерение эффективности усилий по привлечению новых клиентов через различные маркетинговые каналы и кампании.
	Удержание покупателей	Анализ способности бренда сохранять существующих клиентов, снижая отток и повышая лояльность.
	Окупаемость бренда	Оценка финансовой эффективности инвестиций в бренд, включая показатели возврата на инвестиции (ROI) и чистой приведенной стоимости (NPV).
	Ценовая премия за бренд	Способность бренда устанавливать более высокие цены по сравнению с конкурентами благодаря воспринимаемой ценности и качеству.
	Приверженность бренду	Уровень эмоциональной и рациональной привязанности клиентов к бренду, выражающийся в повторных покупках и положительных отзывах.
Тактические метрики	Осведомленность о бренде	Степень узнаваемости бренда среди целевой аудитории, измеряемая через опросы и исследования рынка.
	Понимание бренда	Насколько хорошо потребители понимают ценности, миссию и предложения бренда.
	Релевантность/актуальность бренда	Оценка того, насколько предложения бренда соответствуют текущим потребностям и ожиданиям рынка.
	Доверие к бренду	Уровень доверия потребителей к бренду, основанный на предыдущем опыте и репутации.
	Выполнение обещаний бренда	Способность бренда соответствовать своим заявлениям и обещаниям, обеспечивая удовлетворение клиентов.
	Предпочтение бренда	Степень, в которой потребители выбирают данный бренд по сравнению с конкурентами.
	Влияние бренда на решение о покупке	Оценка того, насколько бренд влияет на решение потребителей о покупке, включая анализ точек контакта и маркетинговых сообщений.
	Удовлетворенность брендом	Уровень удовлетворенности клиентов после взаимодействия с брендом, измеряемый через опросы и отзывы.
Рекомендации бренда	Готовность клиентов рекомендовать бренд другим, что часто измеряется с помощью показателя Net Promoter Score (NPS)	

Источник: составлено автором на основе: Как оценить эффективность бренда? Три популярные методики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dezza.ru/blog/kak-ocenit-effektivnost-brenda-tri-populyarnye-metodiki/> (дата обращения 13.02.2025)

Для анализа эффективности бренда используются стратегические и тактические метрики. К стратегическим метрикам относятся привлечение и удержание клиентов, ценовая премия, окупаемость бренда. Тактические метрики включают осведомленность, доверие, предпочтение и удовлетворенность брендом. В статье рассматривается понятие паритетного бренда, когда несколько брендов воспринимаются как равные по своим характеристикам. Это приводит к феномену «миграции по паритетным брендам», когда потребители переходят от одного бренда к другому в поисках лучшего качества, цены или имиджа. Анализ рейтингов показывает, что бренды с сильной идентичностью и инновационным подходом занимают лидирующие позиции на рынке. Например, Miu Miu занял первое место в модном сегменте, а TikTok продемонстрировал стремительный рост в технологическом секторе.

Успешный бренд – это не просто продукт, а целостная концепция, включающая визуальный стиль, ценности, культуру и стратегию продвижения. Современный рынок требует от брендов постоянной адаптации, использования цифровых технологий, анализа метрик и гибкости в подходах к управлению портфелем брендов. Коллаборации, грамотное позиционирование и стратегическое управление метриками бренда позволяют компаниям усиливать конкурентные позиции, повышать лояльность аудитории и обеспечивать долгосрочное развитие на рынке.

## Литература

1. ISO 10668:2010 «Brand valuation – Requirements for monetary brand valuation» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iso.org/standard/46032.html> (дата обращения: 13.02.2025)
2. Антонова, Н. В., Патоша, О.И. Восприятие брендов и стратегии потребительского поведения [Текст] / Н.В. Антонова, О.И. Патоша; отв. ред. Н.В. Антонова; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2017. – 208 с.
3. Архитектура бренда: суббренд, бренд-дом, дом брендов, смешанные системы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://artsdelka.ru/arkhitektura-brenda> (дата обращения 13.02.2025)
4. Брендинг как коммуникационная технология XXI века: материалы VII Международной научно-практической конференции 1–2 марта 2021года / под ред. проф. А.Д. Кривоносова. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2021. – 388 с.
5. Буш О.И. Понятие и особенности зонтичного бренда в маркетинговой теории // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2015. – № 1. – С. 61–66.
6. Герасименко В. В., Хижина А.М. Формирование оптимального портфеля брендов как эффективный инструмент конкурентоспособности компании // Российское предпринимательство. – 2013. – № 13 (235). – С. 161–168.
7. Иванов, А.А. Брендинг: учеб. пособие / А.А. Иванов. – Комсомольск-на-Амуре: ФГБОУ ВПО «КНАГТУ», 2013. – 74 с.
8. Имидж бренда: понятие, характеристики, этапы создания и процесс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fb.ru/article/453637/imidj-brenda-ponyatie-harakteristiki-etapyi-sozdaniya-i-protsess> (дата обращения 13.02.2025)
9. Как оценить эффективность бренда? Три популярные методики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dezzza.ru/blog/kak-ocenit-effektivnost-brenda-tri-populyarnye-metodiki/> (дата обращения 13.02.2025)
10. Каленская Н.В., Антонченко Н.Г. Брендинг /Н.В. Каленская, Н.Г. Антонченко. – Казань: «Абзац», 2019. – 125 с.
11. Качанова Т.С. Брэнд или торговая марка. Тождество или неравенство // Практический маркетинг. – 2009. – № 1. – С. 14–18.
12. Коллаборации в ритейле: примеры удачных кейсов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://plenum.ru/blog/kollaboracii-v-ritejle-primery-udachnykh-kejsov/> (дата обращения 13.02.2025)
13. Портфель бренда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.unisender.com/ru/glossary/chto-takoe-portfel-brenda/> (дата обращения 13.02.2025)
14. Призма идентичности бренда Капферера [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dialog.guide/prizma-identichnosti-brienda-kapfierera/> (дата обращения 13.02.2025)
15. Сельдинова Д.О. Мифология бренда как социокультурный феномен // Социально-гуманитарные знания. – 2023. – № 9. – С. 88–92.
16. Тульчинский, Г.Л. Total Branding: мифодизайн постинформационного общества. Бренды и их роль в современном бизнесе и культуре. – СПб.: Филологический факультет СПбГУ; Факультет свободных искусств и наук СПбГУ, 2013. – 280 с.
17. Чем бренд отличается от торговой марки [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://endylab.ru/blog/brand\\_vc\\_trademark](https://endylab.ru/blog/brand_vc_trademark) (дата обращения 13.02.2025)
18. Cornette M. The ROI of Branding: A Story of Building Brand Value, Backed by Statistics [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.fuelforbrands.com/the-roi-of-branding-a-story-of-building-brand-value-backed-by-statistics> (дата обращения 13.02.2025)
19. Friedman H. Measuring Brand Value: Key Metrics for Enterprise Marketing [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://improvado.io/blog/measuring-brand-value-key-metrics> (дата обращения 13.02.2025)
20. Head S. The Grim Threat to British Universities // The New York Review of Books. 2011. 13 January [Электронный ресурс] <http://www.nybooks.com/articles/archives/2011/jan/13/grim-threat-british-universities/> (дата обращения: 25.12.2020).

21. Miu Miu сместил Prada: рейтинг The Lyst Q1 2024 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://oskelly.ru/blog/miu-miu-smestil-prada-rejting-the-lyst-q1-2024-goda/> (дата обращения 13.02.2025)
22. Proving the Value of Brand Campaigns with Leading Indicators [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.marketingevolution.com/knowledge-center/proving-brand-value-leading-indicators> (дата обращения 13.02.2025)
23. Yst Index [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.lyst.com/data/the-lyst-index/q124/> (дата обращения 13.02.2025)

## THEORETICAL JUSTIFICATION FOR THE FORMATION OF A BRAND AND ASSESSMENT OF ITS POSITION IN THE MARKET

**Kolesnikova O.V., Nakonechny Y.A.**

National Research University "Moscow Power Engineering Institute", Energo Systems LLC

The article discusses the theoretical and methodological aspects of brand formation. The concept of brand development is a major theme in the development of companies. The brand is based on an image that needs to be revealed to the consumer. A brand includes positioning, the mission of the company; brand values are embodied in promoting the company on the market in the eyes of potential consumers. The creation, formation and promotion of a brand is determined by communication solutions and visual perceptions. It should also be noted that brands need to collaborate to reduce effort and maintain their position in the market. It is necessary to consider brand perception metrics and evaluate them for each company.

**Keywords:** concept of brand, brand attributes, brand culture, brand formation, brand models, brand collaboration, aspects of brand evaluation.

### References

1. ISO 10668:2010 "Brand valuation – Requirements for monetary brand valuation" [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.iso.org/standard/46032.html> (date of access: 13.02.2025)
2. Antonova, N. V., Patosha, O.I. Perception of brands and consumer behavior strategies [Text] / N.V. Antonova, O.I. Patosha; ed. N.V. Antonova; Nat. research. University "Higher School of Economics". – Moscow: Publishing house of the Higher School of Economics, 2017. – 208 p.
3. Brand architecture: sub-brand, brand house, house of brands, mixed systems [Electronic resource]. – Access mode: <https://artsdelka.ru/arkhitektura-brenda> (date of access 13.02.2025)
4. Branding as a communication technology of the 21st century: materials of the VII International scientific and practical conference on March 1–2, 20219 / edited by prof. A.D. Krivonosov. – SPb.: Publishing house of SPbGEU, 2021. – 388 p.
5. Bush O.I. Concept and features of an umbrella brand in marketing theory // Bulletin of Omsk University. Series "Economics". – 2015. – No. 1. – P. 61–66.
6. Gerasimenko V.V., Khizina A.M. Formation of an optimal brand portfolio as an effective tool for company competitiveness // Russian entrepreneurship. – 2013. – No. 13 (235). – P. 161–168.
7. Ivanov, A.A. Branding: textbook / A.A. Ivanov. – Komsomolsk-on-Amur: FGBOU VPO "KnAGTU", 2013. – 74 p.
8. Brand image: concept, characteristics, stages of creation and process [Electronic resource]. – Access mode: <https://fb.ru/article/453637/imidj-brenda-ponyatie-harakteristiki-etapyi-sozdaniya-i-protsess> (date of access 02/13/2025)
9. How to evaluate brand effectiveness? Three popular methods [Electronic resource]. – Access mode: <https://dezza.ru/blog/kak-ocenit-effektivnost-brenda-tri-populyarnye-metodiki/> (date of access 13.02.2025)
10. Kalenskaya N.V., Antonchenko N.G. Branding /N.V. Kalenskaya, N.G. Antonchenko. – Kazan: "Abzats", 2019. – 125 p.
11. Kachanova T.S. Brand or trademark. Identity or inequality // Practical marketing. – 2009. – No. 1. – P. 14–18.
12. Collaborations in retail: examples of successful cases [Electronic resource]. – Access mode: <https://plenum.ru/blog/kollaboracii-v-ritejle-primery-udachnykh-kejsov/> (date of access 02/13/2025)
13. Brand portfolio [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.unisender.com/ru/glossary/chto-takoe-portfel-brenda/> (date of access 02/13/2025)
14. Kapferer's brand identity prism [Electronic resource]. – Access mode: <https://dialog.guide/prizma-identichnosti-brenda-kapfierera/> (date of access 02/13/2025)
15. Sel'dinova D.O. Brand mythology as a socio-cultural phenomenon // Social and humanitarian knowledge. – 2023. – No. 9. – P. 88–92.
16. Tulchinsky, G.L. Total Branding: Mythodesign of the Post-Information Society. Brands and their role in modern business and culture. – SPb.: Philological Faculty of St. Petersburg State University; Faculty of Liberal Arts and Sciences of St. Petersburg State University, 2013. – 280 p.
17. How a Brand Differs from a Trademark [Electronic Resource]. – Access Mode: [https://endylab.ru/blog/brand\\_vc\\_trademark](https://endylab.ru/blog/brand_vc_trademark) (date of access 02/13/2025)
18. Cornette M. The ROI of Branding: A Story of Building Brand Value, Backed by Statistics [Electronic Resource]. – Access mode: <https://www.fuelforbrands.com/the-roi-of-branding-a-story-of-building-brand-value-backed-by-statistics> (date of access 02/13/2025)
19. Friedman H. Measuring Brand Value: Key Metrics for Enterprise Marketing [Electronic resource]. – Access mode: <https://improvado.io/blog/measuring-brand-value-key-metrics> (date of access 02/13/2025)
20. Head S. The Grim Threat to British Universities // The New York Review of Books. 2011. 13 January [Electronic resource] <http://www.nybooks.com/articles/archives/2011/jan/13/grim-threat-british-universities/> (date of access: 12/25/2020).
21. Miu Miu displaced Prada: The Lyst Q1 2024 rating [Electronic resource]. – Access mode: <https://oskelly.ru/blog/miu-miu-smestil-prada-rejting-the-lyst-q1-2024-goda/> (accessed on 13.02.2025)
22. Proving the Value of Brand Campaigns with Leading Indicators [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.marketingevolution.com/knowledge-center/proving-brand-value-leading-indicators> (accessed on 13.02.2025)
23. Yst Index [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.lyst.com/data/the-lyst-index/q124/> (accessed on 13.02.2025)

# Анализ эффективности управления коллективами их лидерами в зависимости от имиджа лидеров

**Корогодин Вадим Сергеевич,**

директор, ООО «ЛВР»

E-mail: [ajaxy@mail.ru](mailto:ajaxy@mail.ru)

Цель. Проанализировать взаимосвязь имиджа лидеров организации и эффективности управления ими руководимых ими коллективов, выявив положительную или отрицательную взаимосвязь. Задачи. Описать этапы подготовки к проведению исследования; провести опрос сотрудников организации об их отношении к их руководителям; исследовать взаимосвязь имиджа руководителей и успешности деятельности руководимых ими подразделений, выявив ту или иную корреляцию. Методология. В настоящей статье с помощью психодиагностических методик и определения коэффициента корреляции по Спирмену и оценке тесноты связи по шкале Чеддока проводится исследование, где сравнивается оценка имиджа лидеров по опросу их подчиненных с тем, насколько эффективно работают подразделения, которыми руководят эти лидеры. Результаты. После определения основных понятий темы, включая краткое понимание феномена лидерства в современном контексте и определения основных методов для психодиагностического тестирования методики был получен результат о восприятии имиджа руководителей организации их подчиненными. Далее этот обобщенный результат по трем опросам был сравнен с эффективностью работы подразделений на основе показателей выполнения плана. Выводы. В рамках исследования проверялась следующая поставленная гипотеза: чем больше выражен имидж лидера, тем лучше он руководит своими подчиненными. После интерпретации результатов тестирования и статистической обработки данных был подтвержден соответствующий вывод.

**Ключевые слова:** лидер, руководитель, имидж лидера, качества лидера, психодиагностические методики, план подразделения, эффективность лидера.

## Введение

Исследование лидерства является одной из основных областей интереса различных наук, включая психологические, педагогические, политологические, исторические, социальные и экономические дисциплины. Феномен лидерства активно исследуется в зарубежной научной литературе с начала XX века, а в условиях XXI века лидерство обретает все большую актуальность, особенно для деятельности коммерческих организаций.

Однако подавляющая часть исследований ведется исключительно в теоретическом ключе, в т.ч. немало из них – на основе старых моделей, открытых несколько десятков лет назад. И поэтому весьма важным представляется объединить классический теоретический подход, проработанный множеством теорий и моделей, с требованиями современного, быстро меняющегося мира, ориентированного прежде всего на успешность в бизнесе. А последнее часто определяются четкими и конкретными показателями – такими как рентабельность, окупаемость, KPI (Key Performance Indicators – ключевые показатели эффективности) и так далее.

Руководитель организации или подразделения организации как лидер должен быть способен мотивировать и направлять коллектив на достижение поставленных задач, устанавливать приоритеты, определять стратегии развития и принимать решения. Так, А. Сильва определял лидерство как «процесс интерактивного взаимодействия, когда люди принимают кого-то в качестве лидера для достижения цели» [11, с. 1].

Настоящий руководитель должен быть не просто начальником, а именно эффективным лидером, который также является образцом для других сотрудников, постоянно демонстрируя свою компетентность, эффективность и профессионализм. Также лидер должен решать, а лучше предотвращать трудовые конфликты в рабочем коллективе, ведь они негативно влияют на отношения в организации и, отсюда, на производительность труда, по мнению А. Редлиха и С.Д. Гурьевой [9, с. 115].

В эту же тему Дж. Коллинз пишет, что успех организации во многом зависит от ее руководителя, который должен быть лидером своей команды [2]. И в конечном итоге имидж руководителя оказывает «существенное влияние на имидж организации и является компонентом корпоративного имиджа» [5, с. 197]. С этим согласны и Д.С. Дублавская и О.М. Маслова, полагая лидера ключевым фактором в успехе организации [1, с. 101].

И с учетом современных управленческих тенденций, современные лидеры сталкиваются с необходимостью не просто управлять, но и проактивно влиять на изменения в глобальной экономической среде. Эффективное лидерство сегодня – это не только умение принимать решения, но и способность гибко адаптироваться к новым условиям, руководя организацией или ее подразделениями к их долгосрочному росту и успешному развитию.

При этом то, каков лидер по условно объективным характеристикам, не всегда соответствует тому, как воспринимается лидер своими коллегами, то есть каков на самом деле имидж лидера. И самостоятельная оценка своих лидерских качеств руководителями не всегда соответствует их реальному имиджу в глазах подчиненных [3, с. 163].

Есть множество работ, посвященных качествам лидеров, например, классификация качеств лидеров от Д.В. Персианова [8] или психологический контекст формирования имиджа лидера в экономическом контексте от С.Г. Литке [6]. Однако на взгляд автора данной статьи для организации как субъекта финансово-хозяйственной деятельности во всех подобных и иных теориях лидерства важен лишь основной итог – насколько сотрудники доверяют своему лидеру, слушают его и эффективно при нем работают [4].

И проверке этой взаимосвязи в теоретико-методологических и практических подходах в разных научных работах по сути совсем не уделяется внимания. Поэтому в рамках данной статьи предлагается проверить следующую гипотезу: чем больше выражен имидж лидера – руководителя подразделения или организации, – тем лучше он руководит своими подчиненными.

## Материалы и методы

Для проверки этой гипотезы предлагается провести исследование на примере коммерческой организации ООО «Сфера», действующей в сфере строительства. Количество респондентов, принявших участие в данном исследовании, составило 84 человека (рядовые сотрудники организации).

Для них в ходе заполнения опросных листов стояла задача оценить по определенным характеристикам, заданным использованными тестами:

- генерального директора;
- непосредственного начальника отдела (подразделения);
- вышестоящего заместителя генерального директора.

Всего было оценено 13 лидеров-руководителей строительной организации ООО «Сфера». В таблице 1 приведена краткая характеристика участвующих в исследовании лидеров – руководителей организации и ее подразделений.

Как видно из таблицы 1, из 13 человек лидеров – 10 мужчин и 3 женщины. Возраст только одного участника менее 40 лет. При этом 6 человек старше 50 лет, 4 человека относятся к категории 40–44 года, и 2 чел. – к категории 45–49 лет.

Таблица 1. Характеристика участвующих в исследовании лидеров

ФИО	Лет	Пол	Должность
Борисов А.Н.	51	м	главный инженер (зам.директора)
Голубева О.Р.	45	ж	руководитель сметно-договорного отдела
Дмитриева Л.Ю.	54	ж	главный бухгалтер
Зубко В.М.	52	м	заместитель директора по строительству
Игнатьев К.П.	42	м	руководитель монтажного управления
Мартыненко И.Т.	39	м	руководитель проектно-конструкторского отдела
Мигунов Ф.Н.	40	м	главный технолог
Протасов Л.К.	43	м	руководитель автотранспортного цеха
Рагицкая Е.Г.	47	ж	руководитель отдела кадров
Савенков Д.Б.	42	м	главный механик
Сидоров А.В.	56	м	генеральный директор
Ушаков О.И.	55	м	заместитель директора по финансам
Храмов Г.Т.	51	м	руководитель строительного-монтажного участка

В качестве тестового инструментария использованы следующие психодиагностические методики:

Тест № 1. Оценка имиджеобразующих профессиональных и личностных качеств руководителя (Ю.В. Андреева) [7].

Тест включает 50 характеристик, разбитых по 5 категориям и описывающих управленческие и личностные качества руководителя. Оценка по всем из них дается по 10-балльной шкале, соответственно можно определить средний уровень.

Тест № 2. Психосоматическая оценка имиджа личности (Е.А. Петрова, Е.В. Емельянова) [7].

Тест позволяет изучить особенности социального восприятия и оценки личности по трем факторам имиджа «Статус – Психологическая близость – Оценка». Он состоит из вопросов, где указано определенное качество личности, которое нужно оценить от 0 до 10 баллов. В оригинальной методике Е.А. Петровой и Е.В. Емельяновой предлагается от 0 до 7 баллов, но по аналогии с предыдущей методикой и более привычной 10-балльной шкалой было выбрано такое решение.

Тест № 3. Коммуникативные и организаторские склонности (В.В. Синявский, В.А. Федорошин) [10].

Тест дает возможность выявить качественные особенности коммуникативных и организаторских склонностей руководителей. В оригинальной методике оценка дается от 0 до 1, однако для сравнимости итоги данного теста просто умножим на 10.

## Результаты исследования

После проведения опроса 84 работников были составлены агрегированные таблицы по всем трем методикам.



Прежде всего приведем результаты теста «Оценка имиджеобразующих профессиональных и личностных качеств руководителя». Так как в данной методике предусмотрено пять категорий имиджевых составляющих лидера, то результаты по ним представлены отдельно, в таблице 2.

Таблица 2. Результаты тестирования по методике «Оценка имиджеобразующих профессиональных и личностных качеств руководителя» (тест № 1)

ФИО	Культура управления коллективом	Культура самоуправления	Профессионально-творческая культура	Культура общения	Этическая культура
Борисов А.Н.	7,55	8,06	8,36	6,94	7,34
Голубева О.Р.	6,73	7,04	8,47	8,16	9,28
Дмитриева Л.Ю.	7,34	7,24	8,06	7,55	7,96
Зубко В.М.	7,04	8,26	7,65	7,75	8,26
Игнатьев К.П.	8,67	8,57	8,98	8,47	8,98
Мартыненко И.Т.	8,06	8,26	8,57	8,26	9,18
Мигунов Ф.Н.	6,94	7,65	7,85	8,06	9,28
Протасов Л.К.	7,55	8,36	8,16	8,06	8,36
Рагицкая Е.Г.	7,14	7,85	8,26	7,85	9,38
Савенков Д.Б.	7,96	8,67	8,36	8,06	7,55
Сидоров А.В.	7,65	9,08	8,26	8,16	7,65
Ушаков О.И.	7,34	8,57	7,65	7,75	7,04
Храмов Г.Т.	8,36	8,98	8,36	8,77	9,38

Как видно, у каждого лидера ООО «Сфера» есть свои сильные и слабые стороны. Самый лучший имидж лидеров – у двух руководителей отделов Храмова Г.Т. и Игнатьева К.П. Первый из них, 51 года, воспринимается как опытный, добродушный, честный руководитель, который годится в отцы ряду сотрудников предприятия. Второй получил такие высокие оценки благодаря профессионализму, амбициозности и умению коммуницировать с подчиненными. Он воспринимается прежде всего как яркий и умный лидер.

Генеральный директор предприятия Сидоров А.В. на четвертом месте из тринадцати, его сильной стороной является культура самоуправления, то есть личные качества. Подчиненным он представляется очень уверенным, дисциплинированным человеком. При этом его недостатки на фоне сильных сторон – этика и управление коллективом.

Интересно, что три женщины среди лидеров заняли соответственно шестое, девятое и тринадцатое место. В основном сотрудники их считают хорошими людьми, спокойными и понимающими, но их «лидерская жилка», самопрезентация и профессионализм проигрывают мужчинам-руководителям в организации.

Хотя заметен разброс в оценках, с помощью средней арифметической можно определить и общие по-

казатели восприятия имиджа лидеров по этой методике, ведь в конечном итоге нам интересна общая оценка имиджа лидеров глазами сотрудников, поэтому далее представим и средние результаты.

В тесте «Психосоматическая оценка имиджа личности» также предусмотрено три категории имиджевых составляющих лидера, поэтому результаты по ним представлены отдельно в таблице 3.

Таблица 3. Результаты тестирования по методике «Психосоматическая оценка имиджа личности» (тест № 2)

ФИО	Статус	Оценка	Близость
Борисов А.Н.	7,96	7,24	7,34
Голубева О.Р.	7,24	8,77	8,16
Дмитриева Л.Ю.	7,45	7,75	7,55
Зубко В.М.	7,65	8,06	8,06
Игнатьев К.П.	8,67	8,87	8,67
Мартыненко И.Т.	8,26	8,87	8,47
Мигунов Ф.Н.	7,45	8,77	8,26
Протасов Л.К.	7,96	8,16	8,26
Рагицкая Е.Г.	7,65	8,77	8,26
Савенков Д.Б.	8,36	7,75	8,06
Сидоров А.В.	8,36	7,75	8,26
Ушаков О.И.	7,85	7,24	7,75
Храмов Г.Т.	8,57	9,18	8,98

Здесь оценки лидерам от работникам похожа на тест № 1, но картина чуть поменялась, несколько работников поменялись итоговыми местами.

Результаты теста «Коммуникативные и организаторские склонности» В.В. Синявского и В.А. Федорошина приведены в таблице 4, в плане оценки подчиненными их руководителей с учетом получившихся уровней.

Здесь оценивались две составляющие имиджа лидеров – коммуникативная и организаторская. Очень высокий уровень восприятия имиджа лидерства по коммуникативным навыкам имеется у 6 руководителей (46%), а по организаторским – у 4 человек (31%). Высокий уровень соответственно по этим двум составляющими выражен у 5 человек (38%) и 4 человек (31%). Средний уровень коммуникативных навыков лидеров отмечают у 2 человек (15%), а организаторских – только у одного (8%). При этом уровень ниже среднего сотрудниками оценены организаторские склонности 4 руководителей (31%).

Как упоминалось выше, для приведения всех трех тестов к сопоставимому виду в тесте № 3 достаточно посчитать среднее по двум колонкам, а затем умножить результат на 10.

В итоге представим средние результаты по тестам из таблиц 2–4, заодно проранжировав их в зависимости от занятого места, в таблице 5.

Использование трех тестов вместо одного позволяет получить более объективную оценку имиджа лидеров, рассмотрев разные аспекты, вместо того, чтобы использовать результаты только одного теста.

Таблица 4. Результаты тестирования по методике «Коммуникативные и организаторские склонности» (тест № 3)

ФИО	Коммуникативные склонности		Организаторские склонности	
	Показатель	Уровень	Показатель	Уровень
Борисов А.Н.	0,58	средний	0,79	высокий
Голубева О.Р.	0,87	очень высокий	0,60	ниже среднего
Дмитриева Л.Ю.	0,60	средний	0,73	высокий
Зубко В.М.	0,65	высокий	0,64	ниже среднего
Игнатьев К.П.	0,91	очень высокий	0,93	очень высокий
Мартыненко И.Т.	0,83	очень высокий	0,83	очень высокий
Мигунов Ф.Н.	0,80	очень высокий	0,59	ниже среднего
Протасов Л.К.	0,75	высокий	0,80	высокий
Рагицкая Е.Г.	0,77	высокий	0,65	ниже среднего
Савенков Д.Б.	0,73	высокий	0,86	очень высокий
Сидоров А.В.	0,81	очень высокий	0,82	высокий
Ушаков О.И.	0,70	высокий	0,69	средний
Храмов Г.Т.	0,94	очень высокий	0,87	очень высокий

Таблица 5. Итоговое ранжирование лидеров по всем методикам оценки их имиджа

Место	ФИО	Тест № 1	Тест № 2	Тест № 3	Среднее
1	Храмов Г.Т.	8,77	8,90	9,03	8,90
2	Игнатьев К.П.	8,73	8,71	9,18	8,87
3	Мартыненко И.Т.	8,47	8,53	8,26	8,42
4	Сидоров А.В.	8,16	8,12	8,11	8,13
5	Савенков Д.Б.	8,12	8,04	7,96	8,04
6	Протасов Л.К.	8,10	8,14	7,75	8,00
7	Рагицкая Е.Г.	8,10	8,23	7,09	7,80
8	Голубева О.Р.	7,94	8,04	7,34	7,77
9	Мигунов Ф.Н.	7,96	8,14	6,94	7,68
10	Ушаков О.И.	7,67	7,63	6,99	7,43
11	Зубко В.М.	7,79	7,89	6,48	7,38
12	Борисов А.Н.	7,65	7,51	6,83	7,33
13	Дмитриева Л.Ю.	7,63	7,61	6,68	7,30

Для проверки сформулированной ранее гипотезы исследования необходимо установить качество взаимосвязи между показателями оценки имиджа руководителей ООО «Сфера» в глазах подчиненных и тем, как работают руководимые ими подразделения.

В зависимости от вида подразделения (отдела) у каждого из них есть свои показатели (KPI). Не касаясь разных организационных и экономических аспектов и тонкостей, с помощью сотрудников ООО «Сфера» были определены итоговые плановые показатели для каждого отдела и степень их выполнения.

Предлагается сравнить итоговую среднюю оценку имиджа лидеров на основании тестов № 1, 2 и 3 из таблицы 5 со степенью выполнения плана подразделениями, которыми руководят эти лидеры. Представим эти данные в таблице 6.

Таблица 6. Взаимосвязь имиджа руководителей и работы их подразделений

ФИО	Имидж лидера, баллы	Выполнение плана, %
Борисов А.Н.	7,33	94
Голубева О.Р.	7,77	112
Дмитриева Л.Ю.	7,30	95
Зубко В.М.	7,38	97
Игнатьев К.П.	8,87	151
Мартыненко И.Т.	8,42	122
Мигунов Ф.Н.	7,68	97
Протасов Л.К.	8,00	84
Рагицкая Е.Г.	7,80	107
Савенков Д.Б.	8,04	138
Сидоров А.В.	8,13	111
Ушаков О.И.	7,43	92
Храмов Г.Т.	8,90	147

Дадим оценку статистической зависимости приведенных факторов с помощью коэффициента корреляции Спирмена ( $r_s$ ). Число степеней свободы ( $f$ ) составляет 12. Критическое значение критерия Спирмена при данном числе степеней свободы и  $p > 0,05$  составляет 0,576.

В данном случае коэффициент корреляции Спирмена составил:  $r_s =$  равен 0,754 ( $p > 0,05$ ). Связь между исследуемыми признаками – прямая, теснота (сила) связи по шкале Чеддока – высокая.

## Выводы

Таким образом, была выявлена статистическая значимость зависимости восприятия имиджа лидеров подчиненными от успешности работы этих самых подчиненных, то есть доказана сформулированная нами гипотеза: чем больше выражен имидж лидера, т.е. чем лучше отношение к руководителю, тем лучше он руководит своими подчиненными, тем лучше эффективность лидера.

Стоит отметить, что формирование имиджа лидера, в т.ч. в рамках деятельности организации – это сложный и длительный процесс. И для повышения лидерского потенциала требуется гармоничное развитие как личных качеств лидера, включая психические качества, так и различных операционально-управленческих умений, которые выражают стратегии, цели, смыслы и тактики в поведении лидера.

В любом случае, в ООО «Сфера» необходимо предпринять некоторые конкретные шаги в области совершенствования и продвижения имиджа ее лидеров, т.е. руководителей. Совершенствование данной системы необходимо для того, чтобы улучшить качество труда и уровня компетенций руководителей, исправить проблемные места в действующей системе управления персоналом в компании. Ведь, как показало исследование, лидеры с позитивно воспринимаемым имиджем руководят своими подразделениями максимально эффективно, получая поддержку и одобрение коллектива.

Оптимальный механизм формирования имиджа лидера – это устойчивая система взаимодействия различных факторов создания социальных представлений индивида об имидже лидера, результатом действия которой является появление закономерного эффекта. Грамотно построенная система совершенствования и продвижения имиджа лидеров ООО «Сфера» позволит сформировать кадровый резерв, отвечающий современным требованиям развития отрасли.

## Литература

1. Дублавская Д. С., Маслова О.М. Социально-психологический портрет лидера в современной организации // Человек. Общество. Наука. 2023. Т. 4. № 3. С. 98–110.
2. Коллинз Д. От хорошего к великому: почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. – М.: МИФ, 2018. – 368 с.
3. Корогодина В.С. Анализ качества самооценки лидерами коллектива своего имиджа / В.С. Корогодина // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 1. – С. 162–164.
4. Корогодина В.С. Современные подходы к изучению лидерства // Международный научно-исследовательский журнал. 2023. № 8 (134). URL: <https://research-journal.org/archive/8-134-2023-august/10.23670/IRJ.2023.134.98> (дата обращения: 08.02.2025).
5. Кривоносов А. Д., Рассохина И.Ю., Чибисова Е.А. Медиаимидж корпоративного лидера: классификация и диагностические критерии // Ученые записки НГУ. 2024. № 2 (53). С. 197–205.
6. Литке С.Г. Психология формирования имиджа: методический кейс. – Челябинск: Библиотека А. Миллера, 2021. – 128 с.
7. Матвеева Т.Н. Социально-психологические условия формирования имиджа успешного руководителя-женщины: дисс... к.п.н. – URL: <https://bibldis.narod.ru/2009/69.htm> (дата обращения: 15.02.2025).
8. Персианов Д.В. Психологические особенности лидерства в педагогическом и ученическом коллективах // Обществознание и социальная психология. 2022. № 8–3 (38). С. 2–7.
9. Редлих А., Гурьева С.Д. Построение инструмента выявления конфликтов в рабочем коллективе // Вестник СПбГУ. Психология. 2023. Т. 13. Вып. 1. С. 113–127.

10. Синявский В. В., Федорошин А.В. Коммуникативные и организаторские склонности. – URL: [https://kbnk.org/uploads/kolledj/vosp\\_rabota/20170830\\_izuch\\_grup\\_vzaimod.pdf](https://kbnk.org/uploads/kolledj/vosp_rabota/20170830_izuch_grup_vzaimod.pdf) (дата обращения: 15.02.2025).
11. Silva A. What is leadership? // Journal of Business Studies Quarterly. – 2016. № 8 (1). P. 1.

## ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF TEAM MANAGEMENT BY THEIR LEADERS DEPENDING ON THE IMAGE OF LEADERS

Korogodin V.S.  
LVR LLC

**Objective.** To analyze the relationship between the image of the organization's leaders and the effectiveness of their management of the teams entrusted to them, identifying a positive or negative relationship. **Objectives.** To describe the stages of preparation for the study; to conduct a survey of the organization's employees about their attitude towards their leaders; to study the relationship between the image of leaders and the success of the departments they manage, identifying one or another correlation. **Methodology.** In this article, using psychodiagnostic methods and determining the Spearman correlation coefficient and assessing the closeness of the relationship using the Chaddock scale, a study is conducted that compares the assessment of the image of leaders based on a survey of their subordinates with how effectively the departments that these leaders manage operate. **Results.** After defining the main concepts of the topic, including a brief understanding of the phenomenon of leadership in the modern context and determining the main methods for psychodiagnostic testing of the methodology, a result was obtained on the perception of the image of the organization's leaders by their subordinates. Then, this generalized result for three surveys was compared with the effectiveness of the departments based on the plan implementation indicators. **Conclusions.** The study tested the following hypothesis: the more pronounced the leader's image, the better he manages his subordinates. After interpreting the test results and statistically processing the data, the corresponding conclusion was confirmed.

**Keywords:** leader, manager, leader's image, leader's qualities, psychodiagnostic methods, department plan, leader's effectiveness.

## References

1. Silva A. What is leadership? // Journal of Business Studies Quarterly. – 2016. № 8 (1). P. 1.
2. Redlich A., Guryeva S.D. Construction of a tool for identifying conflicts in a work collective // Bulletin of St. Petersburg State University. Psychology. 2023. Vol. 13. Issue. 1. P. 113–127.
3. Collins D. From Good to Great: Why Some Companies Make a Breakthrough and Others Don't. – Moscow: MIF, 2018. – 368 p.
4. Krivonosov A. D., Rassokhina I. Yu., Chibisova E.A. Media image of a corporate leader: classification and diagnostic criteria // Scientific Notes of NSU. 2024. No. 2 (53). P. 197–205.
5. Dublavskaya D. S., Maslova O.M. Social and psychological portrait of a leader in a modern organization // Man. Society. Science. 2023. Vol. 4. No. 3. P. 98–110.
6. Korogodin V.S. Analysis of the quality of self-assessment of their image by team leaders / V.S. Korogodin // Innovations and Investments. – 2025. – No. 1. – P. 162–164.
7. Persianov D.V. Psychological features of leadership in teaching and student teams // Social Science and Social Psychology. 2022. No. 8–3 (38). P. 2–7.
8. Litke S.G. Psychology of image formation: a methodological case. – Chelyabinsk: A. Miller Library, 2021. – 128 p.
9. Korogodin V.S. Modern approaches to the study of leadership // International Research Journal. 2023. No. 8 (134). URL: <https://research-journal.org/archive/8-134-2023-august/10.23670/IRJ.2023.134.98> (accessed: 02/08/2025).
10. Matveeva T.N. Social and psychological conditions for the formation of the image of a successful female leader: diss... candidate of pedagogical sciences URL: <https://bibldis.narod.ru/2009/69.htm> (accessed: 02/10/2025).
11. Sinyavsky V. V., Fedoroshin A.V. Communicative and organizational inclinations (). URL: [https://kbnk.org/uploads/kolledj/vosp\\_rabota/20170830\\_izuch\\_grup\\_vzaimod.pdf](https://kbnk.org/uploads/kolledj/vosp_rabota/20170830_izuch_grup_vzaimod.pdf) (date of access: 10.02.2025).

# Инновационные подходы к управлению цепочками поставок в производстве пищевых добавок: опыт E-commerce бизнеса на рынке США

**Кочнев Владимир Владимирович,**

директор, Хербамма; директор, Пурус Мануфэкчеринг  
E-mail: Lakochnew@gmail.com

Статья посвящена современным способам организации цепочек поставок для производства пищевых добавок с опорой на опыт e-commerce бизнеса США. Подчёркивается востребованность инструментов цифровизации в логистических операциях, включая применение облачных платформ, алгоритмов машинного обучения и децентрализованных реестров. В ходе исследования проанализированы зарубежные источники, статистические данные, отраслевые отчёты, что дало объективную оценку используемых подходов. Новизна работы отражается в системном описании методов повышения прозрачности поставок и снижения рисков при взаимодействии производителей, дистрибьюторов и интернет-ритейлеров. Значительное внимание уделено методам адаптивного прогнозирования спроса, отслеживанию партий, внедрению микроскладов и роботизированных систем. Показано, что продуманная политика хранения и быстрой отгрузки, усиленная интеллектуальными системами контроля, повышает рентабельность и формирует конкурентные преимущества на динамичном рынке. Дополнительно рассмотрены перспективы внедрения блокчейн-технологий при обратной логистике и развёртывания складов в крупных агломерациях, это даёт гибкость и оперативность в поставках. Работа будет полезна исследователям, предпринимателям и менеджерам, стремящимся к совершенствованию логистики в пищевой индустрии.

**Ключевые слова:** логистика, цифровые платформы, пищевые добавки, e-commerce, прогнозирование спроса, управление запасами, блокчейн, микросклады.

## Введение

Перестройка мирового рынка пищевых добавок усилила интерес к цифровым форматам торговли и новым схемам взаимодействия производителей и ритейлеров в США. Стабильность поставок влияет на удовлетворённость клиентов, а поиск оптимальных решений в логистике обретает особое значение при колебаниях спроса и росте номенклатуры.

Цель настоящей работы – выявление технологических и организационных факторов, повышающих результативность электронных каналов продаж в сегменте пищевых добавок.

Для достижения цели сформулированы задачи:

- 1) исследовать существующие цифровые инструменты мониторинга и управления цепочками,
- 2) охарактеризовать систему прогнозирования спроса,
- 3) проанализировать практику внедрения инновационных решений, обеспечивающих прозрачность и скорость снабжения.

Новизна исследования прослеживается в обобщении наработок, повышающих точность координации в логистике и упрощающих взаимодействие звеньев цепочки без избыточных затрат ресурсов.

## Материалы и методы

В процессе подготовки статьи изучались труды W. Brown, O. Johnson, G. Wilson [6], освещающие электронные инструменты в логистике розничных сетей. S. Moloughney [8] рассмотрел факторы оптимизации перевозок в каналах поставок пищевых добавок, включая методику снижения задержек. Исследования O. Inc. [9] охватывали способы повышения эффективности курьерских служб за счёт упрощения маршрутизации. B. BigCommerce [5] анализировал специфику создания онлайн-витрин для оптовых заказов. F. FasterCapital [7] опубликовал рекомендации по улучшению логистической структуры при расширении охвата рынка. O. Team [10] представил механизмы B2B-взаимодействия производителей и покупателей. M.E. Тайгунов [4] внедрил децентрализованные схемы для отслеживания перемещения партий при помощи блокчейн-систем. С.А. Кондратенко [1] описывал пути поддержания бесперебойной логистики и вопросы устойчивого развития агропродовольственного сектора. А.Р. Сафиуллин [3] предложил схему построения цепочки ценности для укрепления позиций компаний на конкурентном поле. Е.М. Моргунова и С.А. Кондратенко [2] изучали инновационные подходы в пищевых технологиях и возможности внедрения высокотех-

нологичных решений с целью усиления рыночных преимуществ производителей.

Для анализа использовался сравнительный метод, применялось экспертное оценивание, в том числе изучение внутренних управленческих документов, которое дало основание систематизировать информацию об автоматизации, цифровых платформах и изменении логистических процессов в поставках пищевых добавок.

## Результаты

Выявленные результаты основаны на данных цифрового мониторинга сетевых платформ, анализе механизмов распределения сырья и готовой продукции, интервью с представителями e-commerce компаний и изучении отраслевых отчетов [6], [1], [4], [2]. Собранная информация охватывала логистику производства пищевых добавок, способы управленческого контроля цепочек поставок, динамику закупок и характер спроса со стороны сегмента розничных онлайн-продавцов в США.

Проведённое исследование зафиксировало рост применения цифровых инструментов для поддержания стабильности в цепочках поставок пищевых добавок. Наблюдалось увеличение доли облачных платформ, позволяющих оперативно реагировать на спрос и поддерживать гибкую модель распределения товаров [6]. Примером послужили решения крупных онлайн-сервисов, ориентированных на круглосуточное обновление статусов заказов и остатка партий с использованием автоматической сверки с данными складов. Подобный формат позволил сократить число задержек при формировании партий отправки и снизить трудоёмкость управленческих процедур.

Система прогнозирования спроса всё чаще создавалась на основе алгоритмов машинного обучения. Подход к предсказанию динамики заказов учитывал специфику сезонных пиков и маркетинговых кампаний. Среди исследованных компаний встречались примеры интеграции с CRM-модулями и инструментами аналитики поведения конечных клиентов, что обеспечивало точное формирование запасов и оптимизацию маршрутов. При этом автоматизированные платформы выявляли колебания спроса на отдельные виды пищевых добавок и синхронизировали графики отгрузки с поставщиками, что исключало избыточное хранение [3].

Отмечено всё более активное внедрение блокчейн-технологий для прослеживаемости серий пищевых добавок. Такая схема применялась в американских центрах фасовки и у независимых контрагентов в сфере контрактного производства. Информация о партиях вносилась в децентрализованную базу, и все участники цепочки могли проверить дату выпуска и показатели тестирования безопасности [4]. Примером служит сотрудничество компании, специализирующейся на составе витаминно-минеральных комплексов, с фулфилмент-центром, где использование умных контрактов помогало закупать нужное количество

сырья и контролировать соответствие сертификационным нормам без бумажных сверок.

В ходе анализа было зафиксировано распространение роботизированных линий на складах и в зонах комплектации. Некоторыми компаниями вводились мобильные манипуляторы, которые перемещали коробки с полуфабрикатами и готовой продукцией. В результате падали затраты на ручные операции, а скорость комплектации корзины для отправки возрастала [5]. При этом в цепочках, ориентированных на e-commerce, формировался запрос на организацию микроскладов ближе к покупателям, что сокращало логистическое плечо и транзитное время. Пример соответствующих инвестиций был отмечен среди интернет-ритейлеров, которые создавали небольшие распределительные узлы в крупных городах [7].

Опрошенные специалисты подтверждали, что путь к сокращению сроков и расходов лежал через объединение систем управления складом и онлайн-каналом [9]. Для крупных производителей пищевых добавок с десятками наименований существенно повысилась прозрачность запасов, уменьшились недогруз и срывы сроков. Одновременно дифференцированная модель продаж (прямые поставки крупным сетям и отдельные розничные онлайн-заказы) требовала гибкой ценовой политики. Выявлялась зависимость удовлетворённости клиентов от согласованности в работе всех звеньев, включая точность уведомлений о статусе отгрузок и геолокацию курьеров [8].

Часть участников цепочек связывала повышение результативности с внедрением ИТ-систем для документирования передвижения товаров: применялось сканирование QR-кодов и RFID-меток, формировалась история каждой партии с данными о дате производства, поступлении на склад, пробах качества и сроках годности. Подтверждения при приёме товаров на транзитных узлах сохранялись в электронном виде, что снижало долю претензий и убыстряло операционный цикл. Один из производителей обогащённых белковых смесей обозначил, что введение такого механизма помогло за короткий срок снизить процент возвратов вследствие нестыковок в маркировке [10].

Установлена тенденция к прямому сотрудничеству заводов с оптовыми онлайн-дистрибуторами без традиционного цепного посредничества. Такой подход повышал маржинальность и облегчал контроль качества. Параллельно ритейл-платформы уделяли внимание экологическим факторам: от прозрачности сырья до упаковки. Производители детского специализированного питания внедряли биоразлагаемые материалы и отмечали рост лояльности аудитории с особыми требованиями к составу товара. Примером служит крупная американская компания, которая включила в стратегию раскрытие данных о происхождении ингредиентов для снижения недоверия в сегменте детских добавок [2].

Многие учреждения активно уделяли внимание широкому применению омниканальной модели продаж. Бренды с высокими объёмами запро-

сов на пищевые добавки организовывали интегрированные онлайн-площадки, где объединялись маркетинговые инструменты и автоматизированные расчёты остатков в реальном времени. Часть компаний внедряла сервисы с рекомендациями на базе предпочтений клиентов, что поднимало статистику повторных заказов и среднего чека. Практика формирования индивидуальных промо-предложений на витамины или элементы спортивного питания подогревала интерес аудитории, ориентированной на здоровый образ жизни [7].

Обнаруженные итоги подтверждают, что стратегические усилия по цифровизации и продвижению новых логистических решений помогли наладить рентабельную модель снабжения розничных каналов высококачественными пищевыми добавками. Расширились возможности для малых производителей, желающих поставлять товары напрямую в США, минуя сложные цепочки. При этом соблюдение стандартов FDA касательно состава и маркировки рассматривалось поставщиками как первоочередной шаг, ведь статус безвредности и прозрачности нередко оказывал решающее воздействие на конкурентные позиции в онлайн-пространстве.

## Обсуждение

Исследования цифровых каналов поставок пищевых добавок в США неоднократно подтверждали, что согласованная организация логистики и использование современных электронных платформ повышают общий уровень рентабельности. Ранее отмечалась выгода от интеграции аналитических решений в процессы закупок и прогнозирования спроса, однако часть авторов указывала на ограниченность возможностей таких инструментов, когда отсутствует надёжная обратная связь между производителем и интернет-ритейлером. Настоящие результаты дополняют уже имеющиеся сведения, раскрывая практику внедрения автоматизированных систем для контроля всей цепи поставок, начиная от комплектации и заканчивая отслеживанием поставок на «последней миле».

Отдельные наблюдения подтверждают выкладки, где описывается польза облачных платформ для оперативных корректировок остатков. В ходе исследования зафиксировано, что при тесном соединении складских систем с online-каналом сокращаются нестыковки при формировании партий и снижается риск задержек. При этом выявленная во время опросов тенденция к применению маршрутизации с учётом «окна доставки» согласуется с данными, демонстрирующими положительный эффект от маршрутов, составленных алгоритмами планирования в реальном времени.

Наблюдения о повышенном интересе к блокчейн-технологии оказываются созвучны ранее обнародованным наработкам. Подход с записью данных о партии в распределённый реестр вносит прозрачность и помогает существенно уменьшить риск ошибок при передаче груза по цепочке.

В нашем случае этот метод позволял производителям и онлайн-дистрибуторам мгновенно проверять дату выпуска, фактическую сертификацию и результаты анализа проб, что совпадает с результатами. Таким образом, исследование подтвердило, что децентрализованная платформа повышает уровень доверия к качеству пищевых добавок, особенно когда речь идёт о строгих нормах FDA.

Отчёты акцентировали внимание на машинном обучении в прогнозных моделях, подчеркивая устойчивое снижение складских остатков без перебоев поставок. Настоящее исследование отчасти дополнило эти выводы: алгоритмы не только уточняют динамику потребительских запросов, но и позволяют адаптировать производство, если склады демонстрируют переполнение. Подобное решение даёт возможность мелким компаниям, работающим с контрактным производством, быстрее реагировать на скачки спроса и уменьшать затраты, что согласуется с замечаниями о важности связки CRM-инструментов с ERP-модулями.

Полученные данные показывают значительную роль микроскладов, которые часто разворачивают ближе к конечному клиенту. Схожие инициативы в других секторах e-commerce описаны, где подчеркивалась полезность локальных узлов и гибких способов доставки. В нашем исследовании формирование сетей таких узлов способствовало более быстрому обслуживанию клиентов в пределах крупных агломераций. Это частично перекликается с моделью, описанной, когда сокращение логистического плеча создаёт преимущества для приобретения ограниченных партий или специализированных добавок.

Ожидания по поводу экологичного подхода и прозрачности явно прослеживались в комментариях специалистов, что соотносится с работами, исследовавшими экологические аспекты поставок. Анализ подтверждает, что аудитория – особенно в сегменте детских добавок – стремится видеть подтверждения использования биоразлагаемой упаковки, а также видеть доказательство отсутствия скрытых ингредиентов. Отсюда вытекает растущий тренд на раскрытие всей цепочки, включая происхождение сырья и метод его обработки.

Ряд авторов указывал, что омниканальная система значимо повышает лояльность и удержание клиентов. Выявленный в наших данных акцент на встроенные рекомендации и индивидуальные промо-предложения согласуется с этими идеями и, по всей видимости, укрепляет конкурентные позиции производителя среди большого количества онлайн-продавцов. Наиболее наглядно подобный эффект проявлялся, когда в цепочке присутствовали решения по сбору аналитики заказов в динамике и механизмы отслеживания поведения постоянного покупателя, о чём упоминалось.

В прошлом исследования чаще освещали лишь фрагментарные результаты перехода пищевых добавок на электронные системы, а детальное рассмотрение стратегий запасов или прозрачности контрактного производства оставалось в меньшей

степени структурировано. Настоящая работа восполняет данный пробел, демонстрируя, как именно согласованное внедрение облачных и блокчейн-платформ интегрируется в управленческие процедуры, укрепляя надёжность поставок для сегмента диетических, спортивных и специализированных добавок.

Можно заключить, что обнаруженные закономерности создают базис для дальнейших научных изысканий. Перспектива их развития – в более детальном сравнении эффекта распределённых микроскладов при различных моделях взаимодействия поставщиков и в анализе блокчейн-решений на стадиях вторичной фасовки или обратной логистики (возврат товаров и контроль рекламаций). Исследование даёт основания полагать, что расширенное применение интеллектуальных методов будет стимулировать производителей к более тесной кооперации с e-commerce площадками, где главную ценность несёт скорость реакции на спрос и детальное отслеживание цепочки.

## Заключение

Проведённая работа подтвердила значимость цифровых технологий для бесперебойного снабжения розничных e-commerce каналов. Первым итогом стало описание решений по мониторингу и управлению, помогающих выявлять излишки и дефицит на разных складах.

Вторым результатом стал анализ методов прогноза потребительского спроса, где обозначены преимущества алгоритмов машинного обучения для точного формирования запасов.

Третьей находкой оказалось выявление способов внедрения инновационных инструментов – блокчейна, микроскладов, роботизированных линий, что ускоряет отгрузку, формирует прозрачность серий и снижает уровень возвратов.

Такой подход дополняет известные исследования, поскольку демонстрирует конкретные примеры и экономическую результативность перехода к интеллектуальным системам. Представленный обзор будет ориентиром для специалистов, выбирающих стратегию развития логистики пищевых добавок на высококонкурентном рынке.

Дальнейшее исследование может включать анализ постпродажного обслуживания и более широкое применение децентрализованных инструментов при проверке и возврате партий, что потенциально укрепит контроль качества и сохранит высокий уровень доверия покупателей.

## Литература

1. Кондратенко, С. Направления и механизмы устойчивого развития агропродовольственного комплекса Республики Беларусь // Повышение эффективности крупнотоварного производства и предпринимательства в новых условиях хозяйствования: материалы XIV Международной научно-практической конференции,

посвященной 65-летию Института системных исследований в АПК НАН Беларуси, Минск, 14–15 октября 2021 года / Республиканское научное унитарное предприятие «Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси». – Минск: Республиканское научное унитарное предприятие «Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси», 2022. – С. 91–96. – EDN FHLOORJ.

2. Моргунова, Е. М., Кондратенко, С.А. Инновационный и конкурентный потенциал пищевых продуктов направленной эффективности // Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. – 2022. – № 1 (121). – С. 75–88.
3. Сафиуллин, А. Р., Галаутдинова, В.В. Проектирование цепочки создания ценности при разработке стратегии конкурентоспособности компании. – Нижний Новгород: ИП Кузнецов Никита Владимирович, 2021. – 213 с. – ISBN 978-5-6047555-2-5. – EDN YZLMKV.
4. Тайгунов, М. Е., Елфимов, О. М., Елфимова, И.А. Отслеживание движения сельскохозяйственной продукции в цепи поставок на основе блокчейна: децентрализованный способ обеспечения безопасности пищевых продуктов для общественного питания // Вестник науки. – 2020. – Т. 5, № 5(26). – С. 121–129. – EDN LGKJEI.
5. BigCommerce Pty. Ltd. Finding Success with Ecommerce Supply Chain Management // BigCommerce. – URL: <https://www.bigcommerce.com/articles/ecommerce/supply-chain/> (дата обращения: 06.02.2025).
6. Brown, W., Johnson, O., Wilson, G. Influence of E-Commerce Technologies on Supply Chain Management in Retail // Preprints. – 2024. – DOI: 10.20944/preprints202407.1140.v1.
7. FasterCapital. E-commerce supply chain: Innovative Approaches to Enhancing E-commerce Supply Chain Efficiency // FasterCapital. – 2024. – URL: <https://fastercapital.com/content/E-commerce-supply-chain-Innovative-Approaches-to-Enhancing-E-commerce-Supply-Chain-Efficiency.html> (дата обращения: 06.02.2025).
8. Moloughney, S. Supply chain issues don't seem to be letting up any time soon, but dietary supplement brand owners can take steps to help mitigate the impact // Nutraceuticals World. – 2022. – URL: <https://www.nutraceuticalsworld.com/contract-manufacturing-trials-tribulations-of-todays-supply-chains/> (дата обращения: 06.02.2025).
9. Onfleet, Inc. 6 Innovative Ways to Improve Ecommerce Logistics in 2024 // Onfleet. – 2021. – URL: <https://onfleet.com/blog/ecommerce-logistics/> (дата обращения: 06.02.2025).
10. Oro Team. B2B eCommerce Supply Chain Management: Examples and Advantages // Oro Inc. – 2023. – URL: <https://oroinc.com/b2b-ecommerce/blog/why-pair-b2b-ecommerce-with-supply-chain-management/> (дата обращения: 06.02.2025).

## INNOVATIVE APPROACHES TO SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN FOOD ADDITIVES PRODUCTION: EXPERIENCE OF E-COMMERCE BUSINESS IN THE US MARKET

Kochnev V.V.

Herbamama LLC, Purus Manufacturing LLC

The article is devoted to modern methods of organizing supply chains for the production of food additives based on the experience of e-commerce business in the USA. The demand for digitalization tools in logistics operations is emphasized, including the use of cloud platforms, machine learning algorithms and decentralized registries. The study analyzed foreign sources, statistical data, industry reports, which gave an objective assessment of the approaches used. The novelty of the work is reflected in the systematic description of methods for increasing the transparency of supplies and reducing risks in the interaction of manufacturers, distributors and online retailers. Considerable attention is paid to methods of adaptive demand forecasting, batch tracking, the implementation of micro warehouses and robotic systems. It is shown that a well-thought-out policy of storage and fast shipment, reinforced by intelligent control systems, increases profitability and forms competitive advantages in a dynamic market. Additionally, the prospects for the implementation of blockchain technologies in reverse logistics and the deployment of warehouses in large agglomerations are considered, this provides flexibility and efficiency in deliveries. The work will be useful for researchers, entrepreneurs and managers seeking to improve logistics in the food industry.

**Keywords:** logistics, digital platforms, food additives, e-commerce, demand forecasting, inventory management, blockchain, micro warehouses.

### References

1. Kondratenko, S. Directions and mechanisms for sustainable development of the agro-food complex of the Republic of Belarus // Improving the efficiency of large-scale production and entrepreneurship in the new business environment: Proceedings of the XIV International Scientific and Practical Conference dedicated to the 65th anniversary of the Institute for Systems Research in the Agro-Industrial Complex of the National Academy of Sciences of Belarus, Minsk, October 14–15, 2021 / Republican Scientific Unitary Enterprise "Institute for Systems Research in the
2. Morigunova, E. M., Kondratenko, S.A. Innovative and competitive potential of food products with targeted efficiency // Bulletin of the Plekhanov Russian Academy of Economics. – 2022. – No. 1 (121). – P. 75–88.
3. Safiullin, A. R., Galautdinova, V.V. Designing the Value Chain in Developing a Company's Competitiveness Strategy. – Nizhny Novgorod: IP Kuznetsov Nikita Vladimirovich, 2021. – 213 p. – ISBN 978-5-6047555-2-5. – EDN YZLMKV.
4. Taigunov, M. E., Elfimov, O. M., Elfimova, I.A. Tracking the Movement of Agricultural Products in the Supply Chain Based on Blockchain: A Decentralized Way to Ensure Food Safety for Catering // Science Bulletin. – 2020. – Vol. 5, No. 5 (26). – P. 121–129. – EDN LGKJEI.
5. BigCommerce Pty. Ltd. Finding Success with Ecommerce Supply Chain Management // BigCommerce. – URL: <https://www.bigcommerce.com/articles/ecommerce/supply-chain/> (access date: 02/06/2025).
6. Brown, W., Johnson, O., Wilson, G. Influence of E-Commerce Technologies on Supply Chain Management in Retail // Preprints. – 2024. – DOI: 10.20944/preprints202407.1140.v1.
7. FasterCapital. E-commerce supply chain: Innovative Approaches to Enhancing E-commerce Supply Chain Efficiency // FasterCapital. – 2024. – URL: <https://fastercapital.com/content/E-commerce-supply-chain-Innovative-Approaches-to-Enhancing-E-commerce-Supply-Chain-Efficiency.html> (access date: 02/06/2025).
8. Moloughney, S. Supply chain issues don't seem to be letting up any time soon, but dietary supplement brand owners can take steps to help mitigate the impact // Nutraceuticals World. – 2022. – URL: <https://www.nutraceuticalsworld.com/contract-manufacturing-trials-tribulations-of-todays-supply-chains/> (access date: 02/06/2025).
9. Onfleet, Inc. 6 Innovative Ways to Improve Ecommerce Logistics in 2024 // Onfleet. – 2021. – URL: <https://onfleet.com/blog/ecommerce-logistics/> (access date: 02/06/2025).
10. Oro Team. B2B eCommerce Supply Chain Management: Examples and Advantages // Oro Inc. – 2023. – URL: <https://oroinc.com/b2b-ecommerce/blog/why-pair-b2b-ecommerce-with-supply-chain-management/> (accessed: 06.02.2025).



# Проектирование архитектуры бизнес-процессов в интегрированной образовательно-корпоративной экосистеме

**Круглов Дмитрий Валерьевич,**

д.э.н., профессор кафедры экономики и управления социально-экономическими системами, Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики  
E-mail: kdvspb@list.ru

**Ляшенко Валерий Евгеньевич,**

аспирант направления 5.2.6 «Менеджмент», Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики  
E-mail: vallys2012@yandex.ru

В статье рассматривается проблема проектирования архитектуры бизнес-процессов в интегрированной образовательно-корпоративной экосистеме. Исследование базируется на теоретическом анализе концепции образовательных экосистем и сравнительном анализе успешных практических примеров. Выявлены три фундаментальных атрибута образовательно-корпоративной экосистемы: мультиакторность, коллаборативное созидание и целенаправленность. На основе анализа опыта Школы инженерного предпринимательства и «New Model Institute for Technology and Engineering» сформулированы ключевые принципы построения архитектуры бизнес-процессов, включающие модульный принцип образовательных программ, интеграцию практикующих специалистов в преподавательский состав, механизмы государственно-частного партнерства и систему оценки результатов через практические достижения. Предложены рекомендации по формированию многомерной архитектуры бизнес-процессов, обеспечивающей эффективное взаимодействие образовательной и корпоративной составляющих экосистемы.

**Ключевые слова:** образовательно-корпоративная экосистема, архитектура бизнес-процессов, интеграция образования и бизнеса, модульное обучение, практико-ориентированное образование.

## Введение

Актуальность исследования проблемы проектирования архитектуры бизнес-процессов в интегрированной образовательно-корпоративной экосистеме обусловлена рядом существенных факторов современного развития образования и экономики. В условиях стремительной цифровой трансформации и глобальных экономических изменений традиционные модели взаимодействия образовательных учреждений и бизнес-сообщества демонстрируют недостаточную эффективность в подготовке специалистов, отвечающих актуальным требованиям рынка труда. Растущий разрыв между компетенциями выпускников и ожиданиями работодателей создает необходимость в формировании новых подходов к организации образовательного процесса, основанных на глубокой интеграции академической и корпоративной сред. Особую значимость приобретает потребность в создании целостной архитектуры бизнес-процессов, способной обеспечить эффективное взаимодействие всех участников образовательной экосистемы: учебных заведений, предприятий, государственных структур и инновационных центров. Актуальность исследования также определяется необходимостью разработки методологического инструментария для проектирования и внедрения интегрированных образовательно-корпоративных экосистем, способных адаптивно реагировать на изменения рынка и обеспечивать подготовку конкурентоспособных специалистов. В условиях перехода к экономике знаний и усиления роли человеческого капитала, создание эффективной архитектуры бизнес-процессов в образовательных экосистемах становится критическим фактором обеспечения экономического развития и инновационного потенциала страны.

## Материалы и методы

В рамках исследования применен комплексный методологический подход, включающий теоретический анализ концепции образовательно-корпоративных экосистем и сравнительный анализ успешных практических кейсов. В качестве основного метода использован кейс-стади («case study») на примере двух образовательных экосистем: Школы инженерного предпринимательства (ШИП) и «New Model Institute for Technology and Engineering» (NMITE). Исследование проводилось путем анализа архитектуры бизнес-процессов данных организаций с фокусом на механизмы интеграции образовательной и корпоративной составляющих. Методо-

логия включала изучение структурных элементов экосистем, принципов их функционирования, особенностей взаимодействия с бизнес-сообществом, финансовых моделей, систем оценки результатов обучения и механизмов поддержки инновационной деятельности. В ходе исследования применялись методы системного анализа для выявления общих компонентов и принципов построения архитектуры бизнес-процессов, а также сравнительный метод для определения успешных практик организации образовательно-корпоративных экосистем. Материалами исследования послужили данные о структуре и функционировании образовательных программ, системах управления, механизмах взаимодействия с индустриальными партнерами и результатах деятельности рассматриваемых образовательных экосистем.

## Результаты

Фундаментальная функция образовательной экосистемы заключается в обеспечении непрерывного процесса получения релевантного практического опыта для всех субъектов образовательного пространства [1]. Данная концептуализация позволяет провести демаркационную линию между образовательными экосистемами и иными типами экосистемных образований, характеризующихся отличными целевыми установками либо отсутствием таковых (например, биологические экосистемы, функционирующие на принципах самоподдержания). Кроме того, современные образовательные экосистемы принципиально отличаются от традиционных образовательных систем, которые были ориентированы на определенные возрастные когорты и рассматривались как подготовительный этап жизненного пути индивида. Современная парадигма образования базируется на концепции непрерывного обучения, доступного всем социальным группам, а не только интеллектуальной элите.

Ключевой атрибут образовательных экосистем – мультиакторность – коррелирует с нормативными дефинициями экосистемного подхода [2]. Интеграция и коэволюция множественных стейкхолдеров способствует формированию многоуровневой, холистической, аксиологически-ориентированной системы. Гомеостаз данной динамической структуры поддерживается через предотвращение стагнации и дисбаланса компонентов.

Структурный анализ мультиакторной образовательной экосистемы позволяет дифференцировать участников по критерию вовлеченности в ключевой процесс – организацию непрерывного образовательного опыта. Актеры первого уровня представлены образовательными учреждениями, культурно-просветительскими организациями и сообществами, непосредственно взаимодействующими с обучающимися. Актеры второго уровня включают регулирующие структуры, формирующие нормативно-правовые рамки функционирования системы без прямого участия в образовательном процессе.

Необходимо отметить, что количественная диверсификация стейкхолдеров не является достаточным условием для генерации экосистемной динамики [3]. Принципиальное значение имеет формирование целенаправленных симбиотических взаимоотношений между акторами системы. Проводя аналогию с биологическими экосистемами, где организмы формируют сложную трофическую сеть через обмен материально-энергетическими ресурсами между продуцентами, консументами и редуцентами, можно констатировать, что эволюция системы детерминирована как внутривидовыми и межвидовыми интеракциями, так и экзогенными факторами среды. Аналогичным образом, жизнеспособность образовательных экосистем обусловлена наличием разветвленной сети стейкхолдеров, объединенных осознанной коллаборацией, обеспечивающей синергетический эффект через интеграцию комплементарных компетенций, знаний и ресурсов.

Экосистемы, характеризующиеся устойчивыми локальными связями при одновременном понимании своей роли в глобальном контексте, демонстрируют максимальную эффективность в утилизации потенциала межсубъектного взаимодействия как в аспекте внутренней организации, так и в создании инфраструктурного обеспечения. Данный целеориентированный подход к формированию реляционной сети представляет собой дифференцирующий признак экосистемной парадигмы управления.

Вторым конституирующим признаком образовательных экосистем является феномен коллаборативного созидания, предполагающий паритетное участие всех стейкхолдеров в проектировании и имплементации образовательного процесса [9]. Линейная концептуализация жизненного цикла, доминировавшая ранее, детерминировала специфику развития образовательных систем. Однако современная социальная сложность требует преодоления изоляционистских тенденций в образовании. Коллаборативное созидание, базирующееся на принципах «threshold leadership», элиминирует традиционную экспертную иерархию, акцентируя значимость инклюзивного участия всех акторов. Согласно концепции Н. Бейтсон, существует прямая корреляция между состоянием образования и перспективами устойчивого развития планетарной экосистемы, что требует интеграции активной и рефлексивной практик на метауровне, объединяющей заботу об окружающей среде, социуме и индивиде [5].

Аутентичная экосистемная коллаборация базируется на фундаментальных принципах инклюзивности, диверсификации, эгалитарности возможностей и устойчивого развития. Данная концептуализация коррелирует с биологическими дефинициями, акцентирующими значимость циклической регенерации. Эмпирические данные, полученные от респондентов, свидетельствуют о необходимости имплементации коллаборативного подхода в процессы распределения функциональных ролей и реализации лидерских практик.

Интеграция коллективного управления знаниями и консолидированных усилий позволяет экосистеме генерировать комплексные решения, инкорпорируя индивидуальные потенциалы и интересы акторов в целях достижения общественного блага [4]. Данный механизм способствует актуализации личностного потенциала участников, формированию эффективных горизонтальных связей и катализации локальных и глобальных трансформаций. При этом коллаборативный процесс требует от субъектов специфического компетентностного профиля, включающего эмпатические способности, коммуникативный интеллект, аутентичность, гибкость в принятии решений, диалогическую открытость, навыки самопрезентации и способность к реконфигурации функциональных обязанностей с учетом эмпирического опыта. Фундаментальными принципами интраэкосистемных отношений выступают паритетность и взаимное доверие.

Третьим конституирующим признаком образовательных экосистем является их целенаправленность [10]. Первичной целевой функцией выступает организация образовательного процесса для всех участников. Дополнительно могут артикулироваться метациели более высокого порядка: достижение социетального благополучия, индивидуальная и коллективная трансформация, прогрессивное развитие, гедонистические аспекты обучения, повышение коллективного сознания. Именно телеологический компонент дифференцирует эмпирически сформулированную концепцию образовательных экосистем от нормативных дефиниций, фокусирующихся исключительно на мультиакторности и коллаборативности, без экспликации целевой направленности. Представим это в виде рисунка 1.



**Рис. 1.** Атрибуты образовательно-корпоративной экосистемы (составлено автором)

Таким образом, вышеприведенные факты позволяют сформировать определение образовательно-корпоративной экосистемы, которая представляет собой комплексную динамическую структуру, характеризующуюся тремя фундаментальными атрибутами: мультиакторностью, коллаборативным со-

зданием и целенаправленностью. В контексте мультиакторности данная система интегрирует разнообразных стейкхолдеров, дифференцируемых на акторов первого уровня (образовательные учреждения, корпоративные университеты, тренинговые центры, профессиональные сообщества), непосредственно реализующих образовательные функции, и акторов второго уровня (регулирующие органы, работодатели, профессиональные ассоциации, предприниматели и представители бизнес-сообщества), формирующих нормативно-регулятивную среду. Существенно, что простое количественное многообразие участников не обеспечивает экосистемную динамику – критически важным является формирование целенаправленных симбиотических взаимоотношений между акторами, способствующих созданию синергетического эффекта через интеграцию комплементарных компетенций, знаний и ресурсов.

Далее, представляется необходимым проанализировать кейсы нескольких успешных образовательно-корпоративных экосистем, что позволит сделать выводы о компонентах, входящих в состав архитектуры бизнес-процессов экосистем. В качестве примера приведем архитектуру бизнес-процессов в Школе инженерного предпринимательства (ШИП), которая выглядит следующим образом [11].

Архитектура бизнес-процессов ШИП характеризуется интегрированной четырехуровневой структурой, консолидирующей образовательные, инновационные и предпринимательские элементы в единую функциональную систему [6]. Фундаментальным принципом данной архитектуры является синергетическое взаимодействие академического сообщества с представителями реального сектора экономики, что имплементируется посредством интеграции предпринимателей и руководителей корпоративного сегмента в управление образовательными программами.

Стратегический уровень архитектуры включает шесть векторов развития, среди которых доминирующую позицию занимает направление «Цифровая инженерия», ориентированное на обеспечение технологической независимости через создание кросс-платформенных решений [8]. Существенным структурным элементом выступает унифицированный цифровой портал, обеспечивающий информационно-аналитическую и научно-образовательную поддержку.

Образовательный компонент реализуется через мультимодальную систему обучения, интегрирующую авторские методики, проектные форматы, кейс-стади и проблемно-ориентированные подходы. Значительная часть образовательного процесса (более 50%) осуществляется практикующими специалистами.

Инновационная компонента представлена интегрированной системой бизнес-инкубации и акселерации, обеспечивающей полный цикл коммерциализации научных разработок. Модульный принцип конструирования образовательных программ по-

звolyет формировать персонализированные траектории обучения в системе дополнительного профессионального образования.

Архитектура интегрирует механизмы коллаборации с индустриальными партнерами, в частности с ОАО «РЖД», что обеспечивает актуализацию образовательного контента [7]. Система оценки результатов базируется на защите реальных стартап-проектов.

Данная архитектура интегрирована в общую образовательную экосистему университета по принципу непрерывности «школа-техникум-университет-бизнес-послевузовское образование», формируя комплексную систему подготовки специалистов, обладающих релевантными компетенциями для цифровой экономики.

Следующий кейс, представляющий особый интерес – образовательная экосистема «New Model Institute for Technology and Engineering» (далее – NMITE), которая представляет собой инновационную модель инженерного образования, основанную на междисциплинарном и практико-ориентированном подходе [12].

Центральным элементом архитектуры является интегрированная система обучения, построенная на принципе «learning by doing» (обучение через практику). Образовательный процесс структурирован вокруг реальных инженерных проектов и задач, предоставляемых индустриальными партнерами. В отличие от традиционных академических программ, учебный план NMITE не разделен на отдельные дисциплины, а организован в виде комплексных модулей, объединяющих технические, управленческие и социальные аспекты инженерной деятельности. Система обучения реализуется через интенсивный формат 46-недельного учебного года, что позволяет завершить программу бакалавриата за три года вместо традиционных четырех. Студенты работают полный рабочий день (8:30–17:30) в специально оборудованных студиях, имитирующих реальную рабочую среду инженерного предприятия.

Особое внимание в архитектуре бизнес-процессов уделяется интеграции с промышленностью. NMITE поддерживает тесные связи с более чем 100 компаниями-партнерами, которые не только предоставляют реальные проекты для обучения, но и участвуют в разработке учебных программ, проведении мастер-классов и оценке результатов обучения. Оценка успеваемости студентов осуществляется через систему портфолио достижений, включающую реализованные проекты, приобретенные компетенции и практические результаты. Традиционные экзамены заменены на комплексную оценку проектной деятельности и демонстрацию практических навыков.

Инфраструктурная составляющая архитектуры включает современные лаборатории, оснащенные передовым инженерным оборудованием, коворкинг-пространства для командной работы, и цифровую платформу, обеспечивающую доступ к образовательным ресурсам и взаимодействие

между всеми участниками образовательного процесса.

Кадровая политика NMITE предполагает привлечение преподавателей-практиков из индустрии, которые совмещают преподавательскую деятельность с работой в реальном секторе. Это обеспечивает актуальность передаваемых знаний и навыков. Важным элементом архитектуры является система поддержки инноваций и предпринимательства. Студенты имеют возможность развивать собственные технологические проекты, получая менторскую поддержку и доступ к ресурсам института.

Финансовая модель NMITE построена на принципах государственно-частного партнерства, включающего государственное финансирование, взносы индустриальных партнеров и доходы от коммерциализации разработок.

Система управления качеством образования базируется на постоянной обратной связи от работодателей и регулярном обновлении образовательных программ в соответствии с меняющимися требованиями индустрии. Международное сотрудничество реализуется через партнерские программы с ведущими инженерными вузами и компаниями по всему миру, что обеспечивает глобальную перспективу в подготовке специалистов.

Цифровая трансформация образовательного процесса поддерживается через внедрение современных технологий, включая виртуальные лаборатории, системы моделирования и проектирования, платформы для дистанционного взаимодействия. Социальная составляющая архитектуры включает систему поддержки студентов, программы развития «soft skills», культурные и спортивные мероприятия, способствующие формированию целостной личности инженера. Система мониторинга эффективности основана на регулярном анализе трудоустройства выпускников, оценке удовлетворенности работодателей и измерении влияния института на развитие региональной экономики.

Анализ вышеприведенных кейсов позволяет выявить существенные общие компоненты архитектуры бизнес-процессов NMITE и ШИП, особенно в аспекте взаимодействия с бизнес-сообществом.

Обе образовательные экосистемы демонстрируют глубокую интеграцию с представителями реального сектора экономики, что проявляется в нескольких ключевых направлениях. Прежде всего, это активное участие бизнес-сообщества в образовательном процессе. В обеих системах значительная часть преподавательского состава представлена практикующими специалистами: в ШИП более 50% образовательного процесса реализуется практиками, а в NMITE преподаватели-практики из индустрии совмещают преподавательскую деятельность с работой в реальном секторе.

В области формирования образовательных программ обе экосистемы реализуют модульный принцип построения учебного процесса с активным участием бизнес-партнеров. NMITE организует обучение через комплексные модули, объединяющие технические, управленческие и социальные

аспекты, в то время как ШИП использует модульный принцип для создания персонализированных траекторий обучения. При этом в обоих случаях представители бизнеса участвуют в разработке и актуализации образовательного контента.

Финансовая модель обеих экосистем строится на принципах государственно-частного партнерства. NMITE получает финансирование из государственных источников, взносов промышленных партнеров и доходов от коммерциализации разработок. ШИП также интегрирует механизмы коллаборации с промышленными партнерами, что предполагает их финансовое участие в развитии экосистемы.

Система оценки результатов обучения в обеих экосистемах ориентирована на практические достижения: в NMITE это портфолио достижений и оценка проектной деятельности, в ШИП – защита реальных стартап-проектов. При этом представители бизнес-сообщества активно участвуют в оценке результатов обучения.

Особое внимание уделяется поддержке инновационной и предпринимательской деятельности.

NMITE предоставляет студентам возможность развивать собственные технологические проекты с менторской поддержкой, а ШИП реализует интегрированную систему бизнес-инкубации и акселерации для коммерциализации научных разработок.

В обеих экосистемах существенную роль играет цифровая трансформация: NMITE внедряет виртуальные лаборатории и системы моделирования, а ШИП развивает унифицированный цифровой портал для информационно-аналитической и научно-образовательной поддержки.

Важным общим элементом является тесная связь с промышленными партнерами: NMITE сотрудничает с более чем 100 компаниями-партнерами, а ШИП поддерживает стратегическое партнерство с крупными корпорациями, например, с ОАО «РЖД». Эти партнерства обеспечивают не только финансовую поддержку, но и предоставление реальных проектов для обучения, участие в разработке программ и проведении мастер-классов.

Представим вышеприведенную информацию в виде таблицы 1.

Таблица 1. Сравнение ключевых характеристик NMITE и ШИП (составлено автором)

Элементы сравнения	NMITE	ШИП
Преподавательский состав	Преподаватели-практики из индустрии совмещают преподавание с работой в реальном секторе	Более 50% образовательного процесса реализуется практиками
Структура образовательных программ	Комплексные модули, объединяющие технические, управленческие и социальные аспекты	Модульный принцип для создания персонализированных траекторий обучения
Финансовая модель	Государственное финансирование, взносы промышленных партнеров, доходы от коммерциализации разработок	Государственно-частное партнерство, финансовое участие промышленных партнеров
Система оценки результатов	Портфолио достижений и оценка проектной деятельности	Защита реальных стартап-проектов
Поддержка инноваций	Развитие технологических проектов с менторской поддержкой	Интегрированная система бизнес-инкубации и акселерации
Цифровая трансформация	Виртуальные лаборатории и системы моделирования	Унифицированный цифровой портал для информационно-аналитической и научно-образовательной поддержки
Индустриальное партнерство	Сотрудничество с более чем 100 компаниями-партнерами	Стратегическое партнерство с крупными корпорациями (например, РЖД)
Участие бизнеса в образовании	Разработка программ, проведение мастер-классов, менторство	Разработка контента, проведение мастер-классов, экспертная оценка

## Обсуждение

На основе проведенного анализа успешного опыта образовательных экосистем NMITE и ШИП можно сформулировать комплексный подход к формированию архитектуры бизнес-процессов интегрированной образовательно-корпоративной экосистемы.

Архитектура должна базироваться на многоуровневой системе взаимодействия образовательного учреждения с бизнес-сообществом, где ключевым принципом выступает глубокая интеграция представителей реального сектора экономики во все аспекты образовательной деятельности. Фундаментальным элементом такой архитектуры должен стать модульный принцип построения об-

разовательных программ, обеспечивающий гибкость и адаптивность под меняющиеся требования рынка труда.

Структура преподавательского состава должна формироваться с обязательным включением значительной доли (не менее 50%) практикующих специалистов из индустрии, которые совмещают преподавательскую деятельность с работой в реальном секторе. Это обеспечит актуальность передаваемых знаний и навыков, а также позволит студентам получать практический опыт непосредственно от действующих профессионалов.

Финансовая архитектура должна выстраиваться на принципах государственно-частного партнерства, включающего три основных источника: госу-

дарственное финансирование, взносы промышленных партнеров и доходы от коммерциализации разработок. Это обеспечит устойчивость экосистемы и заинтересованность всех участников в результатах.

Система оценки результатов обучения должна быть переориентирована с традиционных академических методов на комплексную оценку практических достижений через портфолио, защиту реальных проектов и демонстрацию приобретенных компетенций. При этом представители бизнес-сообщества должны активно участвовать в оценке результатов обучения как внешние эксперты.

Инновационная инфраструктура должна включать интегрированную систему бизнес-инкубации и акселерации, обеспечивающую полный цикл развития студенческих проектов от идеи до коммерциализации. Необходимо предусмотреть механизмы менторской поддержки со стороны успешных предпринимателей и доступ к ресурсам для реализации технологических проектов.

Цифровая составляющая архитектуры должна базироваться на унифицированной платформе, объединяющей информационно-аналитическую, научно-образовательную и коммуникационную функции. Платформа должна включать виртуальные лаборатории, системы моделирования и проектирования, инструменты для дистанционного взаимодействия.

Особое внимание следует уделить формированию сети промышленных партнеров, включающей как крупные корпорации, так и компании среднего и малого бизнеса. Партнерство должно охватывать различные форматы взаимодействия: предоставление реальных проектов для обучения, участие в разработке и актуализации образовательных программ, проведение мастер-классов, организация стажировок.

Система управления качеством образования должна базироваться на постоянной обратной связи от работодателей и регулярном обновлении образовательных программ в соответствии с меняющимися требованиями индустрии. Необходимо внедрить систему мониторинга эффективности, основанную на анализе трудоустройства выпускников и оценке удовлетворенности работодателей.

Архитектура должна предусматривать механизмы международного сотрудничества через партнерские программы с ведущими образовательными учреждениями и компаниями, что обеспечит глобальную перспективу в подготовке специалистов. Социальная составляющая архитектуры должна включать комплексную систему поддержки студентов, программы развития «soft skills», мероприятия по формированию профессиональной культуры и ценностей.

Таким образом, успешная реализация целей интегрированной образовательно-корпоративной экосистемы требует создания многомерной архитектуры бизнес-процессов, где ключевым фактором выступает глубокая интеграция образовательной и корпоративной составляющих на всех уровнях функционирования системы.

## Заключение

На основе проведенного исследования можно сделать следующие выводы. Образовательно-корпоративная экосистема представляет собой интегрированную среду взаимодействия образовательных учреждений, бизнес-сообщества, государственных структур и инновационных центров, где формируются симбиотические взаимоотношения между участниками, создающие синергетический эффект через интеграцию комплементарных компетенций, знаний и ресурсов. Анализ успешного опыта ШИП и NMITE показывает, что архитектура бизнес-процессов в таких экосистемах должна строиться на основе многоуровневой системы взаимодействия с обязательным включением следующих ключевых элементов: модульный принцип построения образовательных программ с возможностью их гибкой адаптации под требования рынка; интеграция не менее 50% практикующих специалистов в преподавательский состав; финансовая модель на основе государственно-частного партнерства; система оценки результатов обучения через практические достижения и проектную деятельность; развитая инфраструктура поддержки инновационной и предпринимательской деятельности; унифицированная цифровая платформа для информационно-аналитической поддержки; активное участие представителей бизнеса в управлении образовательными программами и оценке результатов обучения. Особое значение имеет глубокая интеграция корпоративного сектора во все аспекты функционирования экосистемы – от разработки образовательного контента до участия в коммерциализации научных разработок, что обеспечивает актуальность передаваемых знаний и формирование востребованных рынком компетенций у выпускников.

## Литература

1. Бобиенко О.М. Цифровая образовательная среда вуза как ресурс образовательной экосистемы / О.М. Бобиенко // Вестник Университета управления «ТИСБИ». – 2024. – № 2. – С. 76–84.
2. Докучаев С.А. О цифровых образовательных технологиях в образовательной экосистеме технического ВУЗа / С.А. Докучаев, С.В. Ефимов, Г.С. Костецкая // Труды Северо-Кавказского филиала Московского технического университета связи и информатики. – 2021. – № 2. – С. 139–140.
3. Ибрагимова Н.Р. Единая образовательная экосистема в России: пути развития / Н.Р. Ибрагимова // Молодой ученый. – 2023. – № 7(454). – С. 6–8.
4. Куклин С.Я. Эмоционально-психологический климат как базовый компонент образовательной экосистемы вуза / С.Я. Куклин, Л.В. Куклина // Высшее образование сегодня. – 2023. – № 5. – С. 10–17.
5. Масалова Ю.А. Научно-образовательная экосистема как среда для развития человеческих

- ресурсов / Ю.А. Масалова // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 12. – С. 4973–4986.
6. Панычев А.Ю. Создание и развитие школы инженерного предпринимательства: опыт отраслевого университета / А.Ю. Панычев, О.Д. Покровская, М.А. Дроздова // Бюллетень результатов научных исследований. – 2022. – № 2. – С. 7–33.
  7. Путейский класс: реализация программы взаимодействия с ОАО «РЖД». [Электронный ресурс] // Доступ: <https://www.pgups.ru/news/education/puteyskiy-klass-realizatsiya-programmy-vzaimodeystviya-s-oao-rzhd/> (дата обращения: 16.01.2024).
  8. Соловьев А.А. Передовые инженерные школы / А.А. Соловьев, Н.Я. Гарафутдинова, О.А. Филимонова // Вестник Сибирского Отделения Академии Военных Наук. – 2024. – № 74. – С. 148–152.
  9. Тихонов А.Р. Образовательные экосистемы: тенденции, средства, инструменты / А.Р. Тихонов // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 9(134). – С. 1047–1049.
  10. Тоискин В.С. Образовательная экосистема в условиях цифровизации образования: цель и структура / В.С. Тоискин, В.В. Красильников, М.В. Мигачева // Вестник Ставропольского государственного педагогического института. – 2020. – № 1(17). – С. 222–228.
  11. Школа инженерного предпринимательства ПГУПС. [Электронный ресурс] // Доступ: <https://www.pgups.ru/shkola-inzhenernogo-predprinimatelstva/> (дата обращения: 16.01.2025).
  12. NMITE. Strategic Plan. Engineering a New Future: Our Strategy. [Электронный ресурс] // Доступ: <https://nmite.ac.uk/strategic-plan> (дата обращения: 16.01.2025).

## DESIGNING BUSINESS PROCESS ARCHITECTURE IN AN INTEGRATED EDUCATIONAL-CORPORATE ECOSYSTEM

Kruglov D.V., Lyashenko V.E.

Saint-Petersburg University of Management Technologies and Economics

The article deals with the problem of designing the architecture of business processes in an integrated educational-corporate ecosystem. The research is based on theoretical analysis of the concept of educational ecosystems and comparative analysis of successful practical examples. Three fundamental attributes of educational-corporate ecosystem are identified: multi-actor, collaborative creation and purposefulness. Based on the analysis of the experience

of the School of Engineering Entrepreneurship and the New Model Institute for Technology and Engineering, the key principles of business process architecture were formulated, including the modular principle of educational programs, integration of practitioners into the teaching staff, public-private partnership mechanisms and the system of results assessment through practical achievements. Recommendations for the formation of a multidimensional architecture of business processes that ensures effective interaction between educational and corporate components of the ecosystem are proposed.

**Keywords:** educational-corporate ecosystem, business process architecture, integration of education and business, modular learning, practice-oriented education.

## References

1. Bobienko O.M. Digital educational environment of the university as a resource of the educational ecosystem / O.M. Bobienko // Bulletin of the University of Management "TISBI". – 2024. – No. 2. – P. 76–84.
2. Dokuchaev S.A. On digital educational technologies in the educational ecosystem of a technical university / S.A. Dokuchaev, S.V. Efimov, G.S. Kostetskaya // Proceedings of the North Caucasus branch of the Moscow Technical University of Communications and Informatics. – 2021. – No. 2. – P. 139–140.
3. Ibragimova N.R. Unified educational ecosystem in Russia: development paths / N.R. Ibragimova // Young scientist. – 2023. – No. 7 (454). – P. 6–8.
4. Kuklin S. Ya. Emotional and psychological climate as a basic component of the educational ecosystem of the university / S. Ya. Kuklin, L.V. Kuklina // Higher education today. – 2023. – No. 5. – P. 10–17.
5. Masalova Yu.A. Scientific and educational ecosystem as an environment for the development of human resources / Yu.A. Masalova // Creative Economy. – 2022. – Vol. 16, No. 12. – P. 4973–4986.
6. Panychev A. Yu. Creation and development of a school of engineering entrepreneurship: the experience of an industry university / A. Yu. Panychev, O.D. Pokrovskaya, M.A. Drozdova // Bulletin of scientific research results. – 2022. – No. 2. – P. 7–33.
7. Puteyskiy class: implementation of the interaction program with JSC Russian Railways. [Electronic resource] // Access: <https://www.pgups.ru/news/education/puteyskiy-klass-realizatsiya-programmy-vzaimodeystviya-s-oao-rzhd/> (date of access: 16.01.2024).
8. Soloviev A.A. Advanced engineering schools / A.A. Soloviev, N. Ya. Garafutdinova, O.A. Filimonova // Bulletin of the Siberian Branch of the Academy of Military Sciences. – 2024. – No. 74. – P. 148–152.
9. Tikhonov A.R. Educational ecosystems: trends, means, tools / A.R. Tikhonov // Economy and entrepreneurship. – 2021. – No. 9 (134). – P. 1047–1049.
10. Toiskin V.S. Educational ecosystem in the context of digitalization of education: goal and structure / V.S. Toiskin, V.V. Krasilnikov, M.V. Migacheva // Bulletin of the Stavropol State Pedagogical Institute. – 2020. – No. 1 (17). – P. 222–228.
11. School of Engineering Entrepreneurship, PGUPS. [Electronic resource] // Access: <https://www.pgups.ru/shkola-inzhenernogo-predprinimatelstva/> (date of access: 16.01.2025).
12. NMITE. Strategic Plan. Engineering a New Future: Our Strategy. [Electronic resource] // Access: <https://nmite.ac.uk/strategic-plan> (date of access: 16.01.2025).

# Выгоды и риски цифровизации экономики, перспективы и барьеры цифровизации в России

**Кудряшова Юлия Сергеевна,**

кандидат исторических наук, доцент кафедры экономической теории, Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации  
E-mail: kudryashova\_jul@mail.ru

Статья посвящена рассмотрению актуальных вопросов, связанных с проблемами и перспективами цифровизации экономики на современном этапе цивилизационного развития. Отдельное внимание уделено выгодам и рискам цифровых преобразований в экономических системах и их влиянию на динамику развития стран. Также обозначена текущая ситуация с цифровой трансформацией хозяйственной системы России и ее основных экономических и социальных секторов. Особый акцент сделан на перспективах и барьерах цифровых преобразований. Кроме того, отмечена ведущая роль правительства, государственных органов страны на всех уровнях в поддержке и стимулировании развития экономики согласно цифровому императиву. Полученные в ходе исследования выводы и умозаключения отличаются от уже имеющихся тем, что автором акцентировано внимание на поддержке и преодолении рисков цифровизации в России при непосредственном участии государственных органов на всех уровнях. Обозначены конкретные меры и сформулированы рекомендации, которые следует реализовать правительству страны для стимулирования экономического роста, основанного на цифровых технологиях, повышения уровня использования инноваций и прорывных решений по всем сферах общественной жизни и отраслях экономики. Также рассматриваются проблемы и достижения России в области цифровых преобразований с учетом опыта других стран мира.

**Ключевые слова:** цифровая экономика, Россия, риски, разрыв, технологии, рост, угрозы, инновации, цифровое производство, цифровые барьеры.

## Введение

**Постановка проблемы.** Мировая цифровая экономика значительно выросла за последние годы и имеет все шансы на дальнейший рост благодаря таким факторам, как государственная поддержка и более широкое внедрение цифровых технологий, вызванное спросом на них в связи с пандемией Covid-19. В дополнение к таким преимуществам, как повышение производительности труда, страны быстро осознают, что цифровые технологии важны для восстановления экономики, поскольку они помогают облегчить экономическую активность в «новом нормальном» мире [1]. Однако существует ряд проблем, которые не позволяют государствам в полной мере воспользоваться результатами цифровой трансформации. К ним относятся неравномерное внедрение цифровых технологий на предприятиях и в секторах, нехватка навыков работы с цифровыми технологиями и медленное развитие технологических инноваций. Для решения этих проблем, разработки целенаправленной политики и эффективного распределения ресурсов необходимо понять, как цифровые технологии могут принести пользу экономике, особенно в ее традиционных, нетехнологичных секторах. Однако в этой области научного исследования существует пробел в знаниях. Несмотря на всестороннее изучение влияния технологического сектора на разные сферы современной жизни, анализ экономических преимуществ технологий, применяемых в традиционных секторах, ограничен. Игнорируя влияние цифровых технологий на традиционные отрасли экономики, такие как сельское хозяйство и здравоохранение, значительно повышается риск опустить из виду их преобразующее воздействие за пределами технологического сектора.

Многие правительства и международные организации видят в цифровизации большой потенциал для социально-экономического развития и создания жизненно важной цифровой экономики, возлагая большие надежды на ее потенциал для развития промышленного сектора и сферы услуг [2]. Однако ученые утверждают, что наряду с рационализацией экономики и повышением эффективности могут нарушаться социальные и культурные ценности. Эксперты отмечают значительный риск дальнейшего расширения цифрового разрыва, что усугубит существующее экономическое и социальное неравенство [3].

**Актуальность исследования.** Рассматриваемая проблематика особа значима и для России. Поскольку несмотря на реализацию государственной программы, существенные вложения в цифровизацию экономических систем, показатели России еще далеки от лидеров в этой области см. рис. 1.



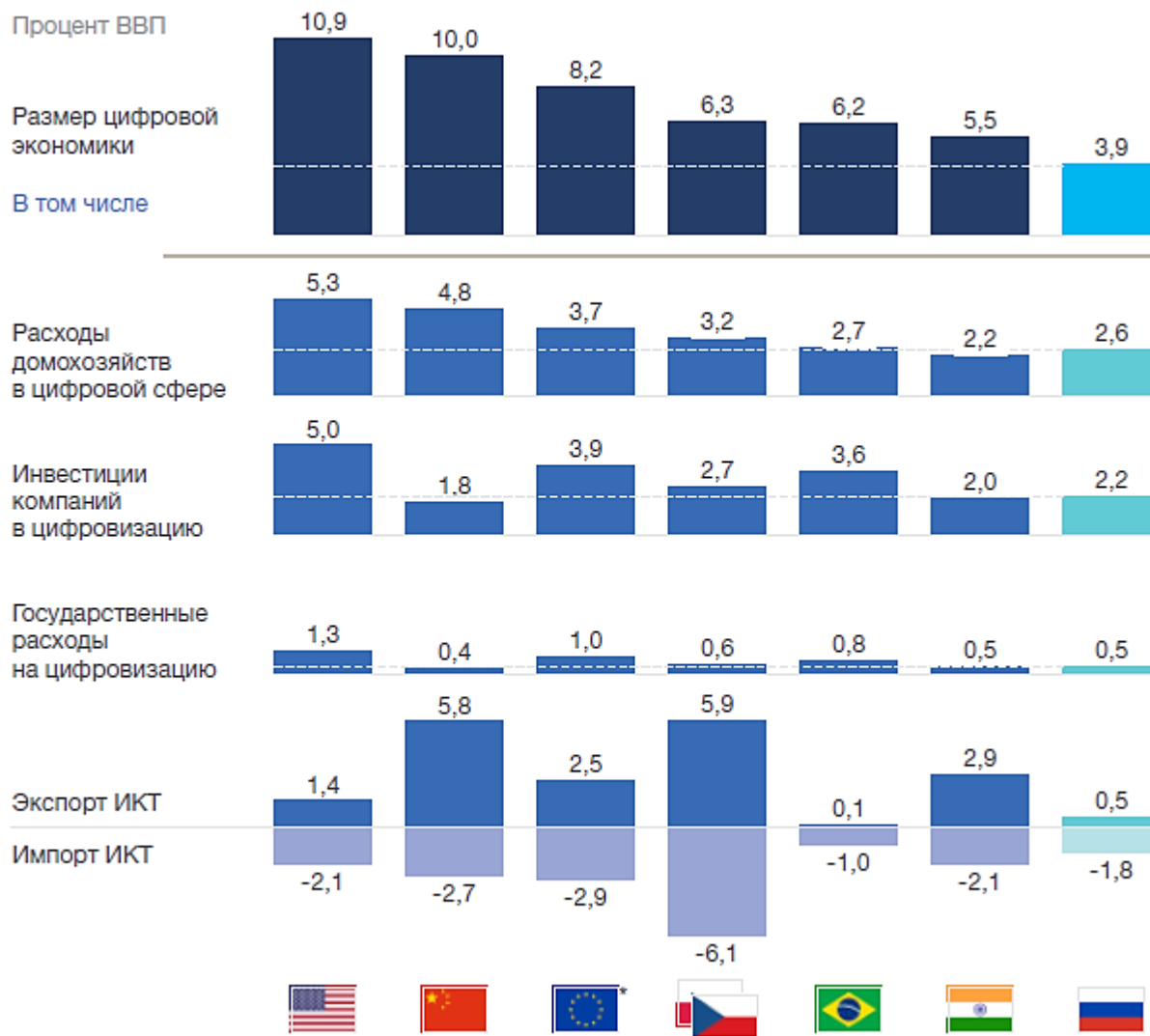


Рис. 1. Вклад цифровой экономики в ВВП России и его составляющие по сравнению с другими странами

В более богатых странах Северной Америки, Западной Европы и Восточной Азии расположено более 90% мировых центров обработки данных. На долю Соединенных Штатов и Китая приходится более 75% облачных вычислений, 75% всех патентов, связанных с блокчейном, и 50% расходов на них. На их долю приходится более 90% рыночной капитализации крупнейших цифровых платформ мира. [5].

Очевидно, что в таких условиях России необходимо предпринимать более активные усилия для включения в существующие и создания совершенно новых цепочек создания стоимости, которые смогут принести выгоды ее экономике. При этом необходимо учитывать существующие трудности и препятствия на пути цифровизации, четко их артикулировать с целью разработки наиболее действенных методов преодоления.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Проблемы развития цифровой экономики и цифровой трансформации в современном динамичном мире исследуются многими как зарубежными, так и отечественными учеными, из числа которых следует выделить Кузнецова А.А. [6], Черкасову В.А. [7], Капустину Л.М. [8], Аничкину О.А.,

Захарченко Е.С., Решетников у Н.Н. [9], Adriana Neligan, Rupert J. Baumgartner, Martin Geissdoerfer, Josef-Peter Schöggel [10], Syed Ali Abbas, Asif Zaman.

Анализ позиций России в глобальных рейтингах цифровой конкурентоспособности и определение активизирующих факторов, формирующих цифровую трансформацию национальной экономики и ее субъектов, проводят в своих трудах Гусев Ю.В., Половова Т.А. [11], Благинин В.А., Соколова Е.В. [12], Германович А.Г., Горбунов В.С., Шевченко Т.В., Кениг А.В., Плотников В.А.

Взаимосвязь основных экономических показателей и уровня открытости национальной экономики в контексте цифровой трансформации, риски и угрозы, которые связаны с цифровыми преобразованиями нашли свое отражение в работах Горлова С.И., Казиахмедова Т.Б., Афендиковой М.Е., Иванова А.Л. [13], Устиновой Л.Н. [14], Emmanuel Umoru Haruna, Usman Alhassan [15], Luis Francisco Miranda, Minna Saunila, Claudio Cruz-Cázares, Juhani Ukko.

**Нерешенные части общей проблемы.** Несмотря на многочисленные научные исследования, посвященные цифровизации экономики, остается нерешенным ряд проблем, связанных с перспективами развития бизнеса в условиях цифровой

трансформации экономики, обеспечением роста предприятий на инновационной основе за счет цифровизации и повышением качества управления промышленными секторами на основе современных цифровых технологий.

**Методология:** методы анализа и синтеза, систематизация, индукция и дедукция, обобщение, абстрагирование, прогнозирование, сравнение, группировка, моделирование.

**Цель статьи** – рассмотреть выгоды и риски цифровизации экономики, а также обозначить перспективы и барьеры цифровых преобразований в России.

## Результаты

Цифровая экономика означает такой вид экономической деятельности, в котором электронные данные и информационные технологии представляют собой ведущий фактор производства.

Хозяйственная деятельность в рыночной экономике осуществляется в условиях неопределенности, которая возникает из-за временных лагов между производством, распределением, обменом и потреблением, инвестициями и сбережениями. Неопределенность может быть вызвана как внутренними факторами, так и внешним воздействием в форме протекционистских ограничений или санкций.

Внедрение цифровых инноваций удешевляет производственные процессы, устраняет посредников, способствует экономии человеческих ресурсов, что способствует максимизации прибыли на микроуровне и увеличению национального дохода на макроуровне. Цифровая экономика, объединяя все отрасли в единое электронное пространство, стабилизирует хозяйственную деятельность [16]. Электронное пространство как система координации выбора способствует снижению транзакционных издержек коллективной деятельности.

Субъектами электронной экономической системы являются домашние хозяйства, бизнес и государство. Инструментами цифровой экономики являются интернет-торговля, облачные серверы, ресторанная модель, искусственный интеллект, базы цифровых данных. Интеграция предприятий в цифровое пространство обеспечивается технологиями промышленного интернета вещей, которые налаживают совместную работу датчиков, сенсоров и других устройств производственной автоматизации, исключающих участие человека.

Применение искусственного интеллекта в производстве снижает уровень асимметричности информации, таким образом, электронные технологии повышают эффективность рынка. Асимметричность информации ускоряет процессы обмена на рынке при потере качества, однако применение искусственного интеллекта ограничивает искажающее влияние асимметричных торгов на рыночную конъюнктуру.

На фоне эпидемии коронавируса новейшие цифровые технологии, такие как искусственный

интеллект и робототехника, Интернет заказы и беспроводная связь, начали активнее применяться как частными фирмами, так и при проведении государственной социальной политики. Фирмам, использующим цифровые инновации, удалось значительно увеличить производительность труда, особенно в условиях удаленной работы. Конкурентоспособность на мировых рынках уже во многом определяется эффективностью инфраструктуры и правового поля для внедрения цифровых технологий.

В условиях цифровой экономики оплата товаров и услуг будет переведена на электронные деньги или криптовалюту, ценность которой не обеспечивается реальными активами. Процесс цифровизации несет в себе проблему так называемого фиаско рынка, то есть неспособности рынком достаточно эффективно размещать ресурсы, что требует государственного регулирования данной сферы экономики [17].

Неоднозначным последствием цифровизации является увеличение разнообразия взаимоотношений в рамках социально-экономических систем,кратно возрастает количество транзакций и доступной информации, что углубляет общественную синхронизацию и интеграцию. Широкомасштабная цифровизация неизбежно приведет к трансформации традиционных рынков, автоматизации производства товаров и услуг и исчезновению целого ряда профессий, расширению сфер деятельности киберпреступников, снижению гарантий соблюдения прав человека и безопасности персональных данных.

Электронные данные обладают высокой полезностью, но в необработанном формате не приносят прибыль экономике. Большие данные соединяют всю деятельность населения в цифровом пространстве. Проанализированные и классифицированные данные по гендерному, возрастному, региональному принципу позволяют фирмам точнее ориентироваться на потребительские предпочтения. В цифровом пространстве формируется целевая аудитория, определяющая деятельность фирм в сфере рекламы и маркетинга. Реклама различных видов продукции создается под определенные категории граждан. Электронные данные дают фирмам возможность снизить издержки и максимизировать прибыль. Цифровые данные превращаются не только в дополнительный фактор производства наряду с рабочей силой, капиталом, землей и предпринимательством, но и в инструмент получения прибыли. В первую очередь, стартапы используют электронные данные, приобретая их у социальных сетей, для анализа ведущих тенденций. Данная деятельность актуальна как для производства товаров массового потребления, так и для информационных источников [18].

В рамках перехода к цифровой экономике коммерческие структуры должны регулярно обновлять информацию о клиентах с целью совершенствования электронных услуг. Прежде всего, к подобным коммерческим структурам относятся финан-

совые учреждения, пенсионные и страховые организации, рынок ценных бумаг, фирмы в отраслях связи и телекоммуникаций.

Значительный объем информации о бытовых особенностях и уровне жизни населения копится и анализируется посредством расширения интернет торговли. Данная информация позволит предоставлять услуги индивидуально и детализировано удовлетворять потребности потребителей. Однако извлечение прибыли фирмами из анализа цифровых данных создает угрозу вторжения в личное пространство граждан, манипулирования их поведением.

Цифровые инновации становятся неотъемлемой частью повседневности, что вынуждает население осваивать дополнительные навыки и компетенции. Современные системы образования должны ориентироваться на глобальные тенденции и быть нацелены на персонализированное обучение цифровой грамотности.

Развитие цифровых технологий на современном этапе формирует траекторию экономического роста и является одним из ключевых направлений для мировых лидеров, таких как США, Китай, Германия и т.д. Такие элементы цифровой инфраструктуры Четвертой промышленной революции, как скоростной транспорт, электронная торговля и деньги, дистанционные медицинские услуги, искусственный интеллект, широкополосная мобильная связь, квантовые вычисления, полупроводники, биотехнологии, экологические инновации в энергетике, способны стать инструментами для достижения развивающимися экономиками передовых позиций. В результате внедрения цифровых инноваций растут качество услуг труда, конкурентоспособность экономической деятельности, доходы населения, расширяется платежеспособный совокупный спрос, внешнеэкономические связи, активнее привлекаются иностранные инвестиции [19].

Широкомасштабному внедрению цифровых программ должно предшествовать создание базовой инфраструктуры информационных технологий. В 2001 г. в России впервые была обнародована федеральная целевая программа «Электронная Россия на 2002–2010 годы». В программе была разработана стратегия цифровизации и определена структура электронного правительства. В качестве основной цели электронного правительства заявлена «оптимизация, трансформация и создание государственных услуг».

Цифровизация социально-экономической сферы объявлена Указом Президента РФ № 204 от 07.05.2018 г. «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» приоритетной целью национального развития России. Программа предусматривает правовые, технические, административные и финансовые меры, направленные на обеспечение интеграции России в мировое электронное пространство. Основными целями программы являются правовое регулирование, подготовка кадров и просвещение, научно-технические про-

екты, цифровая инфраструктура и безопасность цифровых данных. Программой определены следующие федеральные проекты: правовое регулирование цифрового пространства, подготовка специалистов в цифровой сфере, внедрение цифровых инноваций, создание цифровой инфраструктуры, обеспечение цифровой безопасности, переход к электронному правительству. Указом предусматривается рост внутреннего финансирования внедрения цифровых инноваций; построение безопасной и доступной юридическим и физическим лицам инфраструктуры телекоммуникаций, обеспечивающей высокоскоростной обмен, переработку и хранение значительных объемов цифровых данных; создание российских программ, предназначенных для государственных органов и местного самоуправления. Наибольшая доля бюджетного финансирования предусмотрена для создания цифровой инфраструктуры. Предполагается, что переход к цифровой экономике будет осуществляться силами российских научно-исследовательских и инжиниринговых центров. Тем не менее, Россия выстраивает партнерское взаимодействие по линии цифровизации на международной арене. Координированный переход к цифровой экономике осуществляется в рамках ЕАЭС. Россия взаимодействует по данному вопросу с ООН, Большой Двадцаткой, Всемирным экономическим форумом [20].

В цифровом сегменте экономики России опережающими темпами растет предложение в таких сферах, как телекоммуникации, информационное оборудование и программное обеспечение. Данный сегмент достигает 2,7% ВВП. В первую очередь, спрос на цифровые программы российского производства предъявляют государственные органы и социальные организации, на них приходится 67% заказов. Растет экспорт информационных и компьютерных услуг, причем с достижением положительного внешнеторгового сальдо. Вместе с тем, конкурентоспособные российские производители информационных технологий пока лишь специализируются на выпуске инвестиционной продукции для зарубежных корпораций. Швеция, Финляндия и Южная Корея, являющиеся ведущими странами в сфере цифровизации, опережают Россию по темпам экономической трансформации в 5–8 раз.

## Обсуждение

Цифровые коммуникации способствуют равному доступу к информации, создают каналы обратной связи между правительством и населением, в результате возрастает общественная полезность. Для достижения этой цели правительству необходимо обеспечить повсеместную доступность интернета и равные условия получения цифровых услуг. От мировой сети интернет зависит функционирование практически всех сфер экономики: аграрный сектор, здравоохранение, военно-промышленный комплекс, коммерческие операции и т.д.

В рамках цифровой экономики государственным служащим предоставляется возможность осуществлять электронный документооборот, населению возможность участвовать в принятии правительственных решений, учреждениям возможность обмениваться информационными данными, фирмам возможность в электронном формате реализовывать продукцию, осуществлять платежи, приобретать государственные услуги.

Посредством электронного администрирования правительство совершенствует систему государственного управления. В результате снижаются денежные и временные издержки функционирования госсектора. Электронное управление и контроль качества повышают производительность человеческих, технологических и финансовых ресурсов. Электронное взаимодействие между правительственными организациями улучшает качество управления.

Усовершенствованным административным инструментом является предоставление электронных государственных услуг. Доступ населения к цифровой информации о работе правительственных органов увеличивает подотчетность и ответственность последних за предпринимаемые действия. Население опосредованно участвует в процессе принятия правительственных решений, государственное управление демократизируется. Получаемые населением государственные услуги становятся качественнее, доступнее и дешевле. Цифровизация процесса госзакупок и предоставления госуслуг бизнесу совершенствует их эффективность, качество и доступность. Таким образом, государственные электронные услуги разного уровня сложности углубляет вертикальное и горизонтальное взаимодействие общества и правительственных органов.

Цифровые услуги оказываются на базе платформы, которая возникает в результате совместной деятельности производителей сложных услуг. Составляющими государственной платформы электронного правительства должны быть объединенный портал и данные, сервисы для общего пользования организациями, сенсорные сети, гарантии конфиденциальности и кибербезопасности, аналитические исследования.

Целью создания цифрового правительства является обеспечение прозрачности в сфере государственного управления. Некоторые государственные учреждения уже перешли к размещению результатов предоставленных услуг в цифровом реестре. Благодаря переходу к данной модели сокращаются издержки на оплату услуг специалистов и покупку материалов, система не позволяет создавать поддельные документы и отслеживает качество работы персонала, достигается автоматизация обратной связи с населением.

Скоординированная деятельность федеральных и муниципальных учреждений регулируется в рамках государственной целевой программы «Информационное общество» на основе межведомственного электронного документооборота

и систем межведомственного электронного взаимодействия. Эти системы предоставляют электронные государственные услуги и технологическую поддержку для обмена информацией между общественностью и государственными учреждениями на всех уровнях. Система поддерживает обратную связь с населением через Единый портал государственных и муниципальных услуг. Операционное обслуживание портала осуществляет Министерство связи и массовых коммуникаций РФ. Данная электронная система предоставляет информацию населению о государственных услугах, а возможность обратной связи позволяет повышать качество и скорость оказания услуг. Через портал оказываются услуги в таких сегментах, как жилищно-коммунальное хозяйство, здравоохранение, имущественно-земельные права, культура, образование, предпринимательство, социальное обеспечение, строительство.

Если правительство не предпринимает усилия для цифровизации экономики, общество несет такие издержки, как значительные расходы на ручное оформление и подтверждение документов, неэффективные методы анализа внутренних процессов, невозможность предоставления связанных с документацией услуг населению из отдаленных районов. В процессе построения цифровой экономики государству необходимо преодолеть ряд барьеров, среди которых создание механизмов работы с цифровыми данными, инфраструктуры и стандартов защищенного обмена информацией между экономическими субъектами, адаптация нормативно-правовой системы и повышение качества государственной цифровой базы.

#### ***Сравнение полученных результатов с результатами в других исследованиях***

Полученные в ходе исследования выводы и умозаключения отличаются от уже имеющихся тем, что автором акцентировано внимание на поддержке и преодолении рисков цифровизации в России при непосредственном участии государственных органов на всех уровнях. Обозначены конкретные меры и сформулированы рекомендации, которые следует реализовать правительству страны для стимулирования экономического роста, основанного на цифровых технологиях, повышения уровня использования инноваций и прорывных решений по всех сферах общественной жизни и отраслях экономики. Также особого внимания заслуживает рассмотрение проблем и достижений России в области цифровых преобразований с учетом опыта других стран мира.

#### **Выводы**

Процесс перехода к цифровым технологиям ставит сложные задачи перед всеми экономическими субъектами. Эффективное внедрение цифровых инноваций требует трансформации методов организации производства, запланированные инвестиции в новейшие технологии должны окупать

собственные затраты. В экономике должно сформироваться устойчивое предложение технологических инноваций, производителям необходимо не только внедрять зарубежные цифровые решения, но и расширять ассортимент самостоятельных проектов. Государству следует стимулировать расширение спроса учреждений и домашних хозяйств на цифровые инновации.

**Перспективы дальнейших изысканий в этом направлении** заключаются в проведении анализа, посвященного методам и стратегиям, которые позволят обеспечить развитие более справедливой цифровой экономики в России с учетом обязательного всеобщего широкополосного доступа, повышения квалификации работников и введения социальной защиты для более справедливого распределения выгод и минимизации потерь от цифровой трансформации.

## Литература

1. Schaupp S. COVID-19, economic crises and digitalisation: How algorithmic management became an alternative to automation // *New Technology, Work and Employment*. 2022. Volume 38, Issue 2. P. 56–63.
2. Bisht N.S., Trusson Cl. Enhanced job satisfaction under tighter technological control: The paradoxical outcomes of digitalization // *New Technology, Work and Employment*. 2021. Volume 38, Issue 2. P. 67–73.
3. Miranda L.Fr., Saunila M. Business digitalisation as a driver of environmental and economic sustainability in micro, small, and medium-sized enterprises // *Sustainable Development*. 2024. № 87. P. 178–185.
4. The Digital Economy in Russia. Part 2. URL: <https://russiancouncil.ru/en/blogs/leenders/the-digital-economy-in-russia-part-2/>
5. Abbas S.A., Zaman A. Does digitalisation help achieve (selected) socio-economic SDGs? Evidence from emerging economies // *Sustainable Development*. 2024. № 98. P. 123–134.
6. Кузнецов А.А., Кузнецов П.А., Кузьменко Э.Ю. Правовые основы цифровой экономики в Российской Федерации // *Актуальные проблемы государства и права*. 2023. № 2. С. 190–197.
7. Черкасова В.А., Слепушенко Г.А. Влияние цифровизации бизнеса на финансовые показатели российских компаний // *Финансы: теория и практика*. 2021. № 2. С. 128–142.
8. Капустина Л.М., Миколенко А.С., Тимохина Г.С. Оценка цифровой конкурентоспособности промышленных компаний // *Цифровые модели и решения*. 2022. № 3.
9. Захарченко Е.С., Решетникова Н.Н. Современные тенденции цифровизации мировой экономики с учетом развития «зеленой» экономики в условиях пандемии COVID-19 // *Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции*. 2021. № 4. С. 132–142.
10. Schöggl J.-P., Rusch M., Stumpf L., Baumgartner R.J. Implementation of digital technologies for a circular economy and sustainability management in the manufacturing sector // *Sustainable Production and Consumption*. 2023. Vol. 35. P. 401–420.
11. Половова Т.А., Сульдина Г.А., Телков О.А. Ключевые принципы планирования и мониторинга реализации стратегии цифровой трансформации компаний // *Инновации и инвестиции*. 2023. № 3. С. 74–77.
12. Благинин В.А., Соколова Е.В. Тематический анализ российских исследований в области цифровизации экономики // *Теория и практика общественного развития*. 2023. № 12. С. 295–302.
13. Иванов А.Л., Шустова И.С. Исследование цифровых экосистем как фундаментального элемента цифровой экономики // *Креативная экономика*. – 2020. – Том 14. – № 5. – С. 655–670.
14. Устинова Л.Н., Аракелова А.О. Технологии управления человеческими ресурсами на основе цифрового подхода // *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки*. 2021. Т. 14, № 6. С. 40–52.
15. Haruna E.U., Alhassan U. Does digitalization limit the proliferation of the shadow economy in African countries? An indepth panel analysis // *African Development Review*. 2022. Vol. 34. P. 34–62.
16. Neligan A., Baumgartner R.J. Circular disruption: Digitalisation as a driver of circular economy business models // *Business Strategy and the Environment*. 2022. Volume 32, Issue 3. P. 13–19.
17. Михайлова Е.А. Проблемы и пути цифровизации экономики России // *Финансовые аспекты структурных преобразований экономики*. 2023. № 9. С. 38–46.
18. Леднева О.В. Статистическое изучение уровня цифровизации экономики России: проблемы и перспективы // *Вопросы инновационной экономики*. 2021. Т. 11. № 2. С. 455–470.
19. Володина А.Д. Анализ результативности процесса цифровизации экономики России // *Инновации. Наука. Образование*. 2021. № 47. С. 538–547.
20. Градусова В.Н. Цифровизация экономики в России: основные тенденции и проблемы // *Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА*. 2023. № 2. С. 18–26.

## BENEFITS AND RISKS OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY, PROSPECTS AND BARRIERS OF DIGITALIZATION IN RUSSIA

Kudryashova Y.S.

Moscow State Institute of International Relations (University)

The article is devoted to the consideration of topical issues related to the problems and prospects of digitalization of the economy at the current stage of civilizational development. Special attention is paid to the benefits and risks of digital transformation in economic systems and its impact on the dynamics of development of countries. The current situation with the digital transformation of Russia's economic system and its main economic and social sectors is also outlined. Special emphasis is placed on the prospects and barriers of digital transformation. In addi-

tion, the leading role of the government, state bodies of the country at all levels in supporting and stimulating the development of the economy in accordance with the digital imperative is emphasized. The conclusions obtained in the course of the study differ from those already available in that the author focuses on supporting and overcoming the risks of digitalization in Russia with the direct participation of government agencies at all levels. Specific measures have been outlined and recommendations formulated that should be implemented by the Government of the country to stimulate economic growth based on digital technologies, increase the use of innovations and breakthrough solutions in all spheres of public life and sectors of the economy. The problems and achievements of Russia in the field of digital transformation are also considered, taking into account the experience of other countries of the world.

**Keywords:** digital economy, Russia, risks, gap, technology, growth, threats, innovations, digital production, digital barriers.

## References

- Schaupp S. COVID-19, economic crises and digitalisation: How algorithmic management became an alternative to automation // *New Technology, Work and Employment*. 2022. Volume 38, Issue 2. P. 56–63.
- Bisht N.S., Trusson Cl. Enhanced job satisfaction under tighter technological control: The paradoxical outcomes of digitalization // *New Technology, Work and Employment*. 2021. Volume 38, Issue 2. P. 67–73.
- Miranda L.Fr., Saunila M. Business digitalisation as a driver of environmental and economic sustainability in micro, small, and medium-sized enterprises // *Sustainable Development*. 2024. № 87. P. 178–185.
- The Digital Economy in Russia. Part 2. URL: <https://russiancouncil.ru/en/blogs/leenders/the-digital-economy-in-russia-part-2/>
- Abbas S.A., Zaman A. Does digitalisation help achieve (selected) socio-economic SDGs? Evidence from emerging economies // *Sustainable Development*. 2024. № 98. P. 123–134.
- Kuznetsov A.A., Kuznetsov P.A., Kuzmenko E.Y. The legal foundations of the digital economy in the Russian Federation // *Actual problems of the state and law*. 2023. No. 2. P. 190–197.
- Cherkasova V.A., Slepushenko G.A. The impact of business digitalization on the financial performance of Russian companies // *Finance: theory and practice*. 2021. No.2. pp. 128–142.
- Kapustina L.M., Mikolenko A.S., Timokhina G.S. Assessment of digital competitiveness of industrial companies // *Digital models and solutions*. 2022. № 3.
- Zakharchenko E.S., Reshetnikova N.N. Current trends in the digitalization of the global economy, taking into account the development of a “green” economy in the context of the COVID-19 pandemic // *Scientific Bulletin: Finance, Banks, investments*. 2021. No. 4. pp. 132–142.
- Schöggel J.-P., Rusch M., Stumpf L., Baumgartner R.J. Implementation of digital technologies for a circular economy and sustainability management in the manufacturing sector // *Sustainable Production and Consumption*. 2023. Vol. 35. P. 401–420.
- Polovova T.A., Suldina G.A., Telkov O.A. Key principles of planning and monitoring the implementation of the digital transformation strategy of companies // *Innovations and investments*. 2023. No. 3. pp. 74–77.
- Blaginin V.A., Sokolova E.V. Thematic analysis of Russian research in the field of digitalization of the economy // *Theory and practice of social development*. 2023. No. 12. pp. 295–302.
- Ivanov A.L., Shustova I.S. The study of digital ecosystems as a fundamental element of the digital economy // *Creative economy*. – 2020. – Volume 14. – No. 5. – pp. 655–670.
- Ustinova L.N., Arakelova A.O. Technologies of human resource management based on a digital approach // *Scientific and Technical Bulletin of St. Petersburg State Pedagogical University. Economic sciences*. 2021. Vol. 14, No. 6. pp. 40–52.
- Haruna E.U., Alhassan U. Does digitalization limit the proliferation of the shadow economy in African countries? An indepth panel analysis // *African Development Review*. 2022. Vol. 34. P. 34–62.
- Neligan A., Baumgartner R.J. Circular disruption: Digitalisation as a driver of circular economy business models // *Business Strategy and the Environment*. 2022. Volume 32, Issue 3. P. 13–19.
- Mikhailova E.A. Problems and ways of digitalization of the Russian economy // *Financial aspects of structural transformations of the economy*. 2023. No. 9. pp. 38–46.
- Ledneva O.V. Statistical study of the level of digitalization of the Russian economy: problems and prospects // *Issues of innovative economics*. 2021. Vol. 11. No. 2. pp. 455–470.
- Volodina A.D. Analysis of the effectiveness of the process of digitalization of the Russian economy // *Innovations. Science. Education*. 2021. No. 47. pp. 538–547.
- Gradusova V.N. Digitalization of the economy in Russia: main trends and problems // *Bulletin of the Moscow University of Finance and Law MFUA*. 2023. No. 2. pp. 18–26.

# Инновационные методы управления операционной эффективностью в транспортной отрасли: роль цифровых технологий

**Куровский Станислав Валерьевич,**

руководитель научно-исследовательского подразделения  
ООО «Высшая Школа Образования»  
E-mail: 8917564@gmail.com

**Мишин Денис Александрович,**

руководитель редакционно-издательского отдела  
ООО «Высшая Школа Образования»  
E-mail: 9651530@gmail.com

**Гугкаева Софья Сосланбековна,**

к.э.н., старший преподаватель кафедры «Налоги.  
Бухгалтерский учет» Владикавказского филиала Финансового  
университета при Правительстве РФ  
E-mail: 5-sofa-5@mail.ru

Цифровая трансформация транспортной отрасли участвует в повышении операционной эффективности и конкурентоспособности компаний. В статье рассматриваются инновационные методы управления, основанные на внедрении цифровых технологий, таких как искусственный интеллект, интернет вещей, блокчейн и автоматизированные системы управления транспортом. Исследование показывает, что цифровизация способствует снижению издержек, оптимизации маршрутов, улучшению управления запасами, повышению прозрачности цепочек поставок и улучшению качества обслуживания клиентов. Особое внимание уделяется рискам и стратегическим подходам к цифровой трансформации. Применение современных технологий позволяет транспортным компаниям адаптироваться к изменяющимся условиям рынка, повышать оперативность и гибкость, улучшать качество услуг и интегрироваться в глобальные логистические сети, что делает цифровизацию необходимым условием развития отрасли в условиях цифровой экономики и глобализации.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, транспортная отрасль, операционная эффективность, инновационные технологии, логистика.

## Введение

Современная транспортная отрасль находится в стадии активной цифровой трансформации, что делает управление операционной эффективностью одним из ключевых факторов конкурентоспособности компаний. Внедрение инновационных технологий позволяет не только повысить производительность и оптимизировать бизнес-процессы, но и адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка, растущим требованиям клиентов и усиленной конкуренции.

Цифровизация затронула все аспекты логистики и грузоперевозок и предоставила новые возможности для автоматизации процессов, повышения прозрачности и контроля на всех этапах цепочки поставок. Использование передовых технологий способствует снижению издержек, ускорению обработки заказов и повышению точности прогнозирования спроса.

В данной статье рассматриваются современные методы управления операционной эффективностью транспортных компаний в условиях цифровой трансформации. Особое внимание уделяется анализу влияния цифровых решений на оптимизацию логистических процессов, сокращение затрат и повышение качества предоставляемых услуг.

## Материалы статьи

Цифровая трансформация транспортной и логистической отраслей приобретает все большее значение в современном мире, что отражается в научных публикациях. Так, Стринковская А.С. (2022) анализирует направления цифровизации в транспортной отрасли и акцентирует внимание на рисках, связанных с внедрением новых технологий, и на важности стратегического подхода для достижения целей цифровой трансформации. Внедрение информационных систем, особенно автоматизированных систем управления транспортом и мониторинга, рассматривается как важнейший шаг для повышения эффективности транспортных потоков и улучшения качества обслуживания. В свою очередь, Шульмина А.И. (2020) отмечает, что в логистике современные цифровые технологии способствуют улучшению конкурентоспособности компаний за счет автоматизации управления и оптимизации процессов доставки. Применение таких систем позволяет компаниям достигать высокой гибкости и скорости реагирования на изменения внешней среды, что особенно важно в условиях глобализации и конкуренции. Хаирова С.М. и Паравян М.К.

(2022) обсуждают влияние технологий Индустрии 4.0 на устойчивость цепочек поставок. Инновации позволяют не только ускорить процессы, но и повысить их прозрачность, что ведет к снижению рисков и улучшению взаимодействия участников экономических кластеров. Дмитриев А.В. (2020) подробно рассматривает вопросы управления транспортно-логистическими системами в условиях цифровизации и уделяет внимание использованию цифровых технологий для комплексного мониторинга транспортных и грузовых потоков. Важно отметить, что цифровизация транспортных систем не только повышает их эффективность, но и способствует интеграции нескольких секторов экономики. Волкова А.А. и др. (2022) выделяют ключевые тренды цифровой логистики, среди которых основными являются интеграция цифровых платформ и технологий, ускорение процессов, а также улучшение предсказуемости и эффективности логистических операций. В этой связи инновации становятся инструментом для оптимизации и прогнозирования логистических процессов. Дергачева В. и Попова А.С. (2022) рассматривают практическое применение умных контейнеров и дронов, которые способны значительно снизить затраты и повысить точность в процессе доставки грузов. Исследуемые разработки уже активно внедряются как в России, так и за рубежом, что предоставляет новые возможности для улучшения качества логистических услуг. Яилова О.Д. и Гупбыков П.О. (2024) в своей статье акцентируют внимание на преимуществах цифровизации цепочек поставок через использование искусственного интеллекта и блокчейна. Это позволяет существенно улучшить управление запасами, повысить прозрачность и снизить затраты на всех этапах логистической цепочки. Гашкова Л.В. и Морозова О.Ю. (2022) обнаруживают, что для эффективного управления грузовыми и пассажирскими перевозками необходимо внедрение новых технологий, которые помогают не только снизить затраты, но и улучшить качество обслуживания клиентов. Они останавливаются на том, что переход к цифровизации способствует развитию инновационных решений, что важно для повышения конкурентоспособности. Целищев Д.В. и Абдрахманова Г.Х. (2021) выделяют факторы, влияющие на внедрение цифровых технологий в логистике (скорость изменений и риски), связанные с цифровизацией. Они отмечают, что несмотря на возможные трудности, компании, которые успешно внедряют цифровые платформы, получают конкурентные преимущества в виде оптимизации процессов и улучшения качества услуг, что позволяет им активнее конкурировать на рынке.

Одним из важнейших аспектов повышения операционной эффективности является внедрение процессного подхода в управление транспортной компанией, который позволяет более точно и системно подходить к оптимизации внутренних процессов. В работе О.В. Ефимовой и коллег (2020) определяется необходимость комплексного подхода к управлению процессами в транспортной отрасли, что включает использование ключевых

показателей эффективности (KPI), устранение потерь и управление рисками. При этом особое внимание уделяется роли цифровых трансформаций, которые способствуют более прозрачному управлению и ускорению процессов.

Цифровизация бизнес-процессов в транспортной сфере позволяет добиться нескольких ключевых преимуществ:

- Снижение издержек. Автоматизация процессов позволяет уменьшить человеческие ошибки и ускорить процессы, что ведет к сокращению операционных затрат. Использование облачных платформ и автоматизированных систем управления помогает сократить расходы на координацию и контроль за перевозками.
- Повышение прозрачности цепочек поставок. Благодаря цифровым платформам и блокчейн-технологиям, каждая единица груза отслеживается на всех этапах транспортировки, что повышает уровень доверия между участниками рынка и снижает количество недоразумений, таких как потеря или повреждение товара.
- Оптимизация управления запасами. Внедрение аналитических инструментов и систем управления складом (WMS) позволяет более точно прогнозировать потребности в запасах, что помогает избежать избыточных запасов и сократить простои на складах.
- Улучшение качества обслуживания клиентов. Использование цифровых инструментов для отслеживания маршрутов и состояния грузов позволяет компаниям предоставлять клиентам более точные и своевременные данные, что способствует улучшению уровня удовлетворенности клиентов и повышению лояльности.

В рамках исследования Гвили Н.А. (2022) рассмотрены методологические основы цифровой трансформации, которые направлены на развитие корпоративной логистики с использованием инновационных цифровых решений: системы управления цепями поставок, облачные сервисы и аналитические платформы. Автор выявляет обновления бизнес-моделей организаций для обеспечения устойчивого развития и оперативной реакции в условиях быстро меняющихся цифровых технологий.

Цифровизация также распространяется в повышении операционной эффективности в транспортной и логистической сферах, как утверждают Зарипова и другие (2021). В их исследовании проанализированы примеры внедрения инновационных технологий через использование интернета вещей и систем управления на базе искусственного интеллекта, которые ощутимо сокращают время обработки данных, минимизируют человеческие ошибки и повышают скорость логистических операций.

Особое внимание следует уделить стратегическим подходам к цифровизации транспортной инфраструктуры, описанным в работах Фадеевой (2022). Применение моделей ERP, MES и PLM систем для управления транспортными процессами способствует интеграции технологий и снижению



издержек. В свою очередь, это обеспечивает повышение скорости и точности выполнения задач в условиях нестабильной экономики, что выявляется в исследованиях Кузиной и Мозгового (2022).

Никифорова и Черкалова (2021) сконцентрированы на практике цифровой трансформации в российских транспортных компаниях на примере холдинга «РЖД», который в 2019 году внедрил стратегию цифровой трансформации для повышения эффективности и надежности своих логистических процессов. Данный кейс подтверждается опытом внедрения новых платформ и сервисов, что является основой для успешного функционирования современного транспортного бизнеса.

Не менее важным аспектом цифровизации является улучшение управления качеством на всех уровнях транспортно-логистической системы, что подробно освещается в исследовании Хаирова и других (2021). Внедрение инновационных подходов в управление качеством и цифровизация грузоперевозок способствуют интеграции отечественных транспортных комплексов в международные цепи поставок, что также отражает тенденции глобализации и межстранового сотрудничества в условиях цифровой экономики.

Систематизация факторов, влияющих на операционную эффективность, рассматривается в исследовании Гладкого и Шульженко (2020), где предложен методический подход к формированию факторов повышения эффективности деятельности транспортных компаний. Это связано как с внутренними, так и с внешними элементами, влияющими на работу компании, в частности, изменения в законодательной сфере, развитие новых технологий и совершенствование клиентских сервисов.

Пинчук (2022) и Абибов (2021) рассматривают методы оценки эффективности цифровой трансформации и применения новых технологий для повышения конкурентоспособности и снижения операционных затрат транспортных компаний. Методы основаны на экономико-математических моделях и аналитических подходах, которые позволяют точно прогнозировать результаты и оптимизировать логистические процессы.

Эффективность применения цифровых технологий в маркетинге и логистике также стала темой исследования Евтодиевой и Кирилловой (2021). В своей работе авторы описывают подходы к использованию цифровых инструментов для оптимизации логистических операций, с акцентом на улучшение клиентского опыта и более эффективное взаимодействие с партнерами в цепи поставок.

Разработка и применение новых технологий для снабжения транспортно-логистической компании также затрагивается в работе Лозинской (2021). Здесь автор концентрируется на внедрении электронных торговых платформ и систем интеграции с ERP, что ощутимо повышает эффективность и сокращает время на выполнение операций, требующих документального оформления.

Также основным аспектом цифровой трансформации в транспортной отрасли является внедрение инновационных информационных систем, что позволяет оптимизировать логистические процессы и улучшать качество обслуживания. Например, внедрение платформ для «умной логистики» в России помогает синхронизировать и интегрировать данные нескольких участников транспортного процесса, что повышает прозрачность операций и снижает затраты (Горишняя А.А., Чмут Г.А., 2021). При этом, несмотря на высокие перспективы, остаются барьеры нехватки квалифицированных кадров и высокого уровня затрат на техническое оснащение.

Современные тенденции также связаны с активным использованием технологий искусственного интеллекта, который помогает ускорить логистические процессы, повысить точность управления запасами и минимизировать человеческий фактор, что стало возможным благодаря использованию автоматизированных систем, которые обеспечивают стабильную работу даже в условиях нестабильности (Рындина С.В., Медведев С.Э., Салазкина А.А., 2023).

Внимание также уделяется трансформации глобальных транспортных коридоров. Так, на примере железнодорожного транспорта был выявлен ряд этапов развития: от механизации и автоматизации до перехода к интеллектуальным и цифровым системам, что открывает новые возможности для сокращения издержек и улучшения качества перевозок (Анохов И.В., Римская О.Н., 2022). Важным аспектом этого процесса является развитие «зеленых» международных транспортных коридоров, где цифровизация способствует повышению экологической устойчивости и эффективности перевозок, что соответствует современным трендам в сфере устойчивого развития (Иванова Н.А., Сысоева Д.И., Бутусова В.Е., 2022).

Кроме того, успешная цифровизация зависит от адаптации бизнес-моделей и создания новой инфраструктуры для обработки больших данных. Для этого необходимы современные IT-решения (ERP и BPM-системы), позволяющие автоматизировать и оптимизировать бизнес-процессы в компании (Свистунов В.М., Богданова Т.В., Лобачёв В.В., Метёлкин П.В., 2022). Однако проблемы с выбором надежных партнеров на рынке IT-услуг остаются актуальными, что затрудняет эффективное внедрение новых технологий в отрасль.

На фоне глобальных изменений, вызванных цифровизацией, российский опыт в области логистики и транспортных перевозок также показывает необходимость локализации и создания собственных решений, чтобы обеспечить стабильность и непрерывность бизнес-процессов (Медникова О.В., Матвиевская Т.Б., 2021). Важно, что цифровизация также помогает преодолевать многие традиционные проблемы отрасли – несовершенство управления запасами и сложность координации действий между участниками логистической цепи.

Также стоит отметить, что цифровизация оказывает позитивное влияние на управление запасами и управление цепочками поставок. Согласно исследованию Целищева и Абдрахмановой (2021), более 60% компаний, внедривших системы прогнозирования на основе искусственного интеллекта, смогли сократить запасы на 10–15% без ущерба для качества обслуживания клиентов. Данное обстоятельство связано с улучшением точности прогнозов потребностей и спроса, а также более гибким управлением ресурсами.

Еще одним важным аспектом является повышение уровня безопасности. Статистика, представленная в исследованиях Гашковой и Морозовой (2022), демонстрирует, что использование цифровых двойников и систем мониторинга в реальном времени помогает снизить количество аварий и инцидентов на 20–25%, что также подтверждается опытом использования автоматизированных систем управления в грузовых перевозках, где внедрение таких решений позволило уменьшить количество дорожно-транспортных происшествий на 18%.

Что касается устойчивого развития, то внедрение экологически чистых технологий также приносит выгоды. По данным исследования, проведенного в 2022 году Дергачевой и Поповой, компании, использующие электрические транспортные средства и дроны для доставки грузов, снизили выбросы углекислого газа на 30–40%, что не только со-

ответствует экологическим стандартам, но и улучшает репутацию компании на рынке.

Кроме того, статистика показывает, что более 40% малых и средних транспортных компаний, которые внедрили облачные решения и использовали SaaS-программное обеспечение для управления логистическими процессами, снизили затраты на IT-инфраструктуру на 20–25%, при этом улучшили доступность и эффективность работы с клиентами.

На основе комплексного анализа всех вышеупомянутых аспектов, обнаруживаем, что цифровая трансформация является современным инструментом для повышения операционной эффективности транспортных компаний в условиях современной цифровой экономики. Интеграция инновационных технологий в бизнес-процессы транспортных предприятий помогает не только улучшить внутренние операции, но и повысить гибкость, оперативность и способность адаптироваться к изменениям внешней среды.

Таблица 1 составлена на основе анализа научных исследований, посвященных цифровой трансформации транспортной и логистической отрасли. Представленные в таблице методы и рекомендации основаны на выводах исследователей, которые доказывают, что комплексная цифровизация способствует сокращению затрат, улучшению прогнозирования, повышению экологической устойчивости и интеграции в международные цепочки поставок.

Таблица 1. Практические методы и рекомендации в области цифровизации транспортной логистики

Методы управления	Описание	Рекомендации по развитию стратегии
Автоматизированные системы управления (TMS, WMS, ERP)	Оптимизация маршрутов, управление запасами, мониторинг грузов	Интеграция всех систем в единую цифровую платформу для улучшения координации процессов
Искусственный интеллект и машинное обучение	Анализ данных, прогнозирование спроса, оптимизация маршрутов	Развитие AI-решений для предсказания сбоев и автоматизации принятия решений
Интернет вещей (IoT) и цифровые двойники	Мониторинг транспорта и грузов, интеллектуальные контейнеры	Внедрение сенсорных технологий и цифровых моделей для повышения прозрачности процессов
Блокчейн	Безопасность транзакций, прозрачность цепочки поставок	Расширение применения смарт-контрактов и децентрализованных баз данных
Облачные технологии и SaaS-решения	Хранение и обработка данных, удаленный доступ к системам	Масштабирование облачных решений и интеграция с партнерами по логистике
Роботизация складов и автономный транспорт	Автоматизация складских операций, использование дронов и беспилотников	Инвестиции в роботизированные технологии и развитие автономного транспорта
Big Data и аналитические платформы	Анализ ключевых показателей эффективности, управление рисками	Внедрение предиктивной аналитики для оптимизации логистических процессов
Гибкость и адаптивность	Адаптация к изменениям, agile-методы управления	Развитие цифровых компетенций сотрудников, обучение и переподготовка
Экологичность и устойчивое развитие	Снижение выбросов CO <sub>2</sub> , «зеленые» технологии	Оптимизация маршрутов и внедрение экологичных транспортных средств
Кибербезопасность	Защита данных, предотвращение кибератак	Введение многофакторной аутентификации и мониторинг угроз

Источник: составлено автором

В результате исследования выявлено, что цифровизация транспортной отрасли значительно повышает операционную эффективность за счет автоматизации ключевых бизнес-процессов. Внедрение искус-

ственного интеллекта, IoT и аналитики больших данных позволяет оптимизировать маршруты, улучшить прогнозирование спроса и снизить издержки на 15–20%. Кроме того, использование облачных решений

и блокчейна способствует повышению прозрачности логистических цепочек и безопасности данных, что усиливает конкурентные преимущества компаний.

## Выводы

В рамках проведенного исследования было установлено, что цифровая трансформация оказывает значимое влияние на операционную эффективность транспортных компаний, и эти выводы находят подтверждение в работах ведущих авторов в данной области.

Исследования показывают, что внедрение умных контейнеров, автоматизированных складов и дронов повышает эффективность логистических процессов. Это связано с использованием инновационных технологий для оптимизации доставки и управления грузами. Анализ цифровизации логистики также указывает на ключевую роль технологий в повышении операционной эффективности. Кроме того, цифровая трансформация способствует снижению издержек и повышению прозрачности цепочек поставок, что выявляет значимость цифровых решений для оптимизации управления запасами и логистических операций.

Однако процесс цифровизации сопровождается определенными вызовами: необходимость адаптации к новым технологиям, обучение персонала и обеспечение кибербезопасности, что особенно актуально в контексте высоких затрат на внедрение цифровых решений и сложности интеграции с устаревшими системами. Следовательно, цифровая трансформация открывает широкие возможности для повышения эффективности, но требует комплексного подхода к управлению рисками и затратами.

Соответственно, рекомендации находятся в полном согласовании с результатами исследований авторов, что определяет правильность выбранной темы и выводов относительно влияния цифровой трансформации на операционную эффективность транспортных компаний.

## Литература

1. Абибов М. Х., Исмаилова Ф.Н. Перспективы развития логистики в условиях цифровизации // УЭПС: управление, экономика, политика, социология. – 2021. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-logistiki-v-usloviyah-tsifrovizatsii> (дата обращения: 31.01.2025).
2. Анохов И.В., Римская О.Н. Этапы развития транспортных коридоров: механизация, роботизация, интеллектуализация и перспективы цифровизации // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2022. № 1. С. 72–79. DOI: 10.17747/2618-947X-2022-1-72-79.
3. Гашкова Л. В., Морозова О.Ю. Понятие и сущность цифровизации в транспортно-логистических процессах // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 4–1. – С. 44–51. – Режим доступа: <https://doi.org/10.17513/vaael.2134> (дата обращения: 31.01.2025).
4. Гвилия Н.А. Цифровая трансформация корпоративной логистики в условиях устойчивого развития. – 2022. – Режим доступа: <https://un-econ.ru/sites/default/files/d02gviliyana.pdf> (дата обращения: 31.01.2025).
5. Горишняя А.А., Чмут Г.А. Цифровые технологии в транспортной логистике // Вестник университета. 2021. № 8. С. 34–40. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-tehnologii-v-transportnoy-logistike/viewer> (дата обращения: 31.01.2025).
6. Дергачева В., Попова А.С. Перспективы развития цифровой логистики в России: умные контейнеры и склады, дроны // Стратегии бизнеса. – 2022. № 12. С. 301–305. – Режим доступа: <https://www.strategybusiness.ru/jour/article/download/885/710> (дата обращения: 31.01.2025).
7. Дмитриев А.В. Управление транспортно-логистическими системами в условиях цифровизации // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2020. № 2. С. 163–171. DOI: 10.24866/1997-2487/2020-2/163-171.
8. Евтодиева Т. Е., Кириллова Л.К. Применение цифровых технологий в маркетинге и логистике // Экономика и предпринимательство. – 2021. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=45411391> (дата обращения: 31.01.2025).
9. Ефимова О. В., Бабошин Е.Б., Загурская С.Г. [и др.] под ред. О.В. Ефимовой. Процессное управление и цифровые трансформации в транспортном бизнесе: учебное пособие. – М.: Прометей, 2020. – 222 с.
10. Жаков В.В., Колядин Д.Г. Управление эффективностью деятельности транспортно-логистической компании на основе процессного подхода и технологии блокчейн // Управление развитием крупномасштабных систем (MLSD'2023): труды Шестнадцатой международной конференции (г. Москва, 26–28 сентября 2023 г.). М.: ИПУ РАН, 2023. Режим доступа: <https://mlsd2023.ipu.ru/proceedings/0972.pdf> (дата обращения: 31.01.2025).
11. Зарипова Р. С., Рочева О.А., Хамидуллина Ф.Р., Арбузова М.В. Внедрение цифровых технологий как фактор повышения эффективности работы транспортно-логистических систем // International Journal of Advanced Studies: Transport and Information Technologies. – 2021. – Vol. 11, No 2. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-tsifrovih-tehnologiy-kak-faktor-povysheniya-effektivnosti-raboty-transportno-logisticheskikh-sistem> (дата обращения: 31.01.2025).
12. Иванова Н.А., Сысоева Д.И., Бутусова В.Е. Цифровизация как фактор развития международных зеленых транспортных коридоров // Транспортное дело России. 2022. № 2. С. 222–223. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-kak-faktor-razvitiya-mezhdunarodnyh-zelenyh-transportnyh-koridorov> (дата обращения: 31.01.2025).

13. Кузина Г. П., Мозговой А.И., Крылов А.Н. Бизнес-процессное управление как инструмент повышения эффективности транспортной компании в условиях нестабильной экономики // Вестник МГПУ. – 2022. – Сер. Экономика. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-protsessnoe-upravlenie-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-transportnoy-kompanii-v-usloviyah-nestabilnoy-ekonomiki> (дата обращения: 31.01.2025).
14. Лозинская Д.Е. Новые технологии и диджитал-решения в организации снабжения транспортно-логистической компании // Научно-образовательный журнал для студентов и преподавателей «StudNet». – 2021. – № 5. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-tehnologii-i-didzhital-resheniya-v-organizatsii-snabzheniya-transportno-logisticheskoy-kompanii> (дата обращения: 31.01.2025).
15. Медникова О. В., Матвиевская Т.Б. Цифровая трансформация в сфере транспорта и логистики // Вестник Академии знаний. – 2021. – № 45. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-v-sfere-transporta-i-logistiki> (дата обращения: 31.01.2025).
16. Никифорова А. Н., Черкалова А.Г. Цифровизация как фактор устойчивого развития транспортной компании // Евразийское научное объединение. – 2021.
17. Пинчук С.С. Методические подходы к оценке эффективности трансформации процессов транспортной компании // Транспортное дело России. – 2022. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-podhody-k-otsenke-effektivnosti-transformatsii-protsssov-transportnoy-kompanii> (дата обращения: 31.01.2025).
18. Рындина С.В., Медведев С.Э., Салазкина А.А. Технологии искусственного интеллекта и автоматизация бизнес-процессов в логистике // Актуальные проблемы науки и образования: сб. науч. ст. по материалам Всерос. науч.-практ. конф. профессорско-преподавательского состава, аспирантов и студентов, посвящ. 80-летию Пенз. гос. ун-та (г. Пенза, 19–25 октября 2023 г.). Пенза: Изд-во ПГУ, 2023. С. 347–349. Режим доступа: <http://elibr.pnzgu.ru/library/1705691748> (дата обращения: 31.01.2025).
19. Свистунов В.М., Богданова Т.В., Лобачёв В.В., Метёлкин П.В. Цифровизация бизнес-процессов в транспортной отрасли России: новые ориентиры менеджмента // Транспортное дело России. 2022. № 1. С. 52–55. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-biznes-protsssov-v-transportnoy-otrasli-rossii-novye-orientiry-menedzhmenta> (дата обращения: 31.01.2025).
20. Стратегия развития цифровой экономики Российской Федерации на период до 2035 года: утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 28.01.2017 № 204-р. Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71685022> (дата обращения: 31.01.2025).
21. Стринковская А.С. Актуальные направления цифровой трансформации транспортной отрасли // Образование. Транспорт. Инновации. Строительство: сборник материалов V Национальной научно-практической конференции (г. Омск, 28 апреля – 29 июня 2022 года). Омск: Изд-во СибАДИ, 2022. С. 316–319. Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49344720> (дата обращения: 31.01.2025).
22. Фадеева Н.В. Цифровизация бизнес-процессов транспортной инфраструктуры: современные методы управления // Экономика строительства. – 2022. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-biznes-protsssov-transportnoy-infrastruktury-sovremennyye-metody-upravleniya> (дата обращения: 31.01.2025).
23. Хаиров Б. Г., Хаирова С.М., Пильник Н.Б., Граматчикова В.Е. Внедрение инновационных подходов в управление качеством и цифровизация грузоперевозок в межстрановом взаимодействии // Креативная экономика. – 2021. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-innovatsionnyh-podhodov-v-upravlenie-kachestvom-i-tsifrovizatsiya-gruzoperevozok-v-mezhstranovom-vzaimodeystvii> (дата обращения: 31.01.2025).
24. Хаирова С.М., Паравян М.К. Развитие инноваций в управлении цепями поставок с целью их устойчивости в индустрии 4.0 // Образование. Транспорт. Инновации. Строительство: сборник материалов V Национальной научно-практической конференции (г. Омск, 28 апреля – 29 июня 2022 года). Омск: Изд-во СибАДИ, 2022. С. 330–334. Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49344723&pff=1> (дата обращения: 31.01.2025).
25. Целищев Д. В., Абдрахманова Г.Х. Цифровая трансформация в логистике // Логистика сегодня. – 2021. – № 3. – С. 182–187. – Режим доступа: <https://grebennikon.ru/article-bnom.html> (дата обращения: 31.01.2025).
26. Цифровая экономика Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru> (дата обращения: 31.01.2025).
27. Шульмина А.И. Цифровизация в логистике // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 12–3 (70). С. 220–223. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-v-logistike> (дата обращения: 31.01.2025).

#### **INNOVATIVE METHODS OF MANAGING OPERATIONAL EFFICIENCY IN THE TRANSPORT INDUSTRY: THE ROLE OF DIGITAL TECHNOLOGIES**

**Kurovsky S.V., Mishin D.A., Gugkaeva S.S.**

Higher School of Education, Vladikavkaz Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation

Digital transformation of the transport industry is involved in improving the operational efficiency and competitiveness of companies. The article discusses innovative management methods based on the implementation of digital technologies, such as artificial intelligence, the Internet of Things, blockchain and automated transport management systems. The study shows that digitalization helps reduce costs, optimize routes, improve inventory management, increase supply chain transparency and improve customer service. Particular attention is paid to risks and strategic approaches to digital transformation. The use of modern technologies allows transport companies to adapt to changing market con-

ditions, increase efficiency and flexibility, improve the quality of services and integrate into global logistics networks, which makes digitalization a prerequisite for the development of the industry in the context of the digital economy and globalization.

**Keywords:** digital transformation, transport industry, operational efficiency, innovative technologies, logistics.

## References

1. Abibov M.Kh., Ismailova F.N. Prospects for the Development of Logistics in the Context of Digitalization // UEPS: Management, Economics, Politics, Sociology. – 2021. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-logistiki-v-usloviyah-tsifrovizatsii> (date of access: 31.01.2025).
2. Anokhov I.V., Rimskaya O.N. Stages of Development of Transport Corridors: Mechanization, Robotization, Intellectualization and Prospects of Digitalization // Strategic Decisions and Risk Management. 2022. No. 1. pp. 72–79. DOI: 10.17747/2618-947X-2022-1-72-79.
3. Gashkova L. V., Morozova O. Yu. Concept and essence of digitalization in transport and logistics processes // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. – 2022. – No. 4–1. – P. 44–51. – Access mode: <https://doi.org/10.17513/vaael.2134> (date of access: 31.01.2025).
4. Gviliya N.A. Digital transformation of corporate logistics in the context of sustainable development. – 2022. – Access mode: <https://unecon.ru/sites/default/files/d02gviliyana.pdf> (date of access: 31.01.2025).
5. Gorishnyaya A. A., Chmut G.A. Digital technologies in transport logistics // Bulletin of the University. 2021. No. 8. P. 34–40. Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-tehnologii-v-transportnoy-logistike/viewer> (date of access: 31.01.2025).
6. Dergacheva V., Popova A.S. Prospects for the Development of Digital Logistics in Russia: Smart Containers and Warehouses, Drones // Business Strategies. – 2022. No. 12. pp. 301–305. – Access mode: <https://www.strategybusiness.ru/jour/article/download/885/710> (date of access: 31.01.2025).
7. Dmitriev A.V. Management of Transport and Logistics Systems in the Context of Digitalization // Bulletin of the St. Petersburg State University of Economics. 2020. No. 2. pp. 163–171. DOI: 10.24866/1997-2487/2020-2/163-171.
8. Evtodieva T. E., Kirillova L.K. Application of digital technologies in marketing and logistics // Economy and entrepreneurship. – 2021. – Access mode: <https://elibrary.ru/item.asp?id=45411391> (date of access: 31.01.2025).
9. Efimova O. V., Baboshin E.B., Zagurskaya S.G. [et al.] edited by O.V. Efimova. Process management and digital transformations in the transport business: a tutorial. – M.: Prometey, 2020. – 222 p.
10. Zhakov V.V., Kolyadin D.G. Performance Management of a Transport and Logistics Company Based on a Process Approach and Blockchain Technology // Managing the Development of Large-Scale Systems (MLSD'2023): Proceedings of the Sixteenth International Conference (Moscow, September 26–28, 2023). Moscow: IPU RAS, 2023. Available at: <https://mlsd2023.ipu.ru/proceedings/0972.pdf> (date of access: 31.01.2025).
11. Zaripova R. S., Rocheva O.A., Khamidullina F.R., Arbuzova M.V. Implementation of Digital Technologies as a Factor in Improving the Efficiency of Transport and Logistics Systems // International Journal of Advanced Studies: Transport and Information Technologies. – 2021. – Vol. 11, No. 2. – Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-tsifrovih-tehnologiy-kak-faktor-povysheniya-effektivnosti-raboty-transportno-logisticheskikh-sistem> (date of access: 31.01.2025).
12. Ivanova N.A., Sysoeva D.I., Butusova V.E. Digitalization as a Factor in the Development of International Green Transport Corridors // Transport Business of Russia. 2022. No. 2. P. 222–223. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-kak-faktor-razvitiya-mezhdunarodnyh-zelenyh-transportnyh-koridorov> (date of access: 31.01.2025).
13. Kuzina G. P., Mozgovoy A.I., Krylov A.N. Business process management as a tool for increasing the efficiency of a transport company in an unstable economy // Bulletin of Moscow State Pedagogical Univ. – 2022. – Series. Economy. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-protsessnoe-upravlenie-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-transportnoy-kompanii-v-usloviyah-nestabilnoy-ekonomiki> (date of access: 31.01.2025).
14. Lozinskaya D.E. New technologies and digital solutions in the organization of supply of a transport and logistics company // Scientific and educational journal for students and teachers “Stud-Net”. – 2021. – No. 5. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-tehnologii-i-didzhital-resheniya-v-organizatsii-snabzheniya-transportno-logisticheskoy-kompanii> (date of access: 31.01.2025).
15. Mednikova O. V., Matviyevskaya T.B. Digital transformation in the field of transport and logistics // Bulletin of the Academy of Knowledge. – 2021. – No. 45. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-v-sfere-transporta-i-logistiki> (date of access: 31.01.2025).
16. Nikiforova A. N., Cherkalova A.G. Digitalization as a factor in the sustainable development of a transport company // Eurasian Scientific Association. – 2021.
17. Pinchuk S.S. Methodological approaches to assessing the effectiveness of the transformation of processes of a transport company // Transport business of Russia. – 2022. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-podhody-k-otsenke-effektivnosti-transformatsii-protsessov-transportnoy-kompanii> (date of access: 31.01.2025).
18. Ryndina S.V., Medvedev S.E., Salazkina A.A. Artificial intelligence technologies and automation of business processes in logistics // Actual problems of science and education: collection of scientific articles based on the materials of the All-Russian scientific and practical conference of the faculty, graduate students and students, dedicated to the 80th anniversary of Penza. state University (Penza, October 19–25, 2023). Penza: PSU Publishing House, 2023. pp. 347–349. Access mode: <http://elib.pnzgu.ru/library/1705691748> (date of access: 31.01.2025).
19. Svistunov V.M., Bogdanova T.V., Lobachev V.V., Metelkin P.V. Digitalization of business processes in the transport industry of Russia: new management guidelines // Transport business of Russia. 2022. No. 1. Pp. 52–55. Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-biznes-protsessov-v-transportnoy-otrasli-rossii-novye-orientiry-menedzhmenta> (date of access: 31.01.2025).
20. Strategy for the development of the digital economy of the Russian Federation for the period up to 2035: approved. by order of the Government of the Russian Federation dated 28.01.2017 No. 204-r. Access mode: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71685022> (date of access: 31.01.2025).
21. Strinkovskaya A.S. Current directions of digital transformation of the transport industry // Education. Transport. Innovations. Construction: collection of materials of the V National scientific and practical conference (Omsk, April 28 – June 29, 2022). Omsk: SibADI Publishing House, 2022. pp. 316–319. Access mode: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49344720> (date of access: 31.01.2025).
22. Fadeeva N.V. Digitalization of business processes of transport infrastructure: modern management methods // Construction Economics. – 2022. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-biznes-protsessov-transportnoy-infrastruktury-sovremennye-metody-upravleniya> (date of access: 31.01.2025).
23. Khairov B. G., Khairova S.M., Pilnik N.B., Gramatchikova V.E. Implementation of innovative approaches to quality management and digitalization of cargo transportation in intercountry interaction // Creative economy. – 2021. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-innovatsionnyh-podhodov-v-upravlenie-kachestvom-i-tsifrovizatsiya-gruzoperevozok-v-mezhstranovom-vzaimodeystvii> (date of access: 31.01.2025).
24. Khairova S.M., Paravyan M.K. Development of innovations in supply chain management for the purpose of their sustainability in industry 4.0 // Education. Transport. Innovations. Construction: collection of materials of the V National scientific and practical conference (Omsk, April 28 – June 29, 2022). Omsk: SibADI Publishing House, 2022. Pp. 330–334. Access mode: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49344723&pf=1> (date of access: 31.01.2025).
25. Tselischev D. V., Abdrakhmanova G. Kh. Digital transformation in logistics // Logistics today. – 2021. – No. 3. – P. 182–187. – Access mode: <https://grebennikon.ru/article-bnom.html> (date of access: 31.01.2025).
26. Digital economy of the Russian Federation [Electronic resource]. – Access mode: <http://base.garant.ru> (date of access: 31.01.2025).
27. Shulmina A.I. Digitalization in logistics // Economy and business: theory and practice. 2020. No. 12–3 (70). P. 220–223. Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-v-logistike> (date of access: 31.01.2025).

**Маринин Иван Александрович,**

аспирант, Самарский государственный экономический университет

E-mail: 89171158626@ya.ru

Статья посвящена рассмотрению основных условий и направлений обеспечения национального технологического суверенитета России в ситуации усиления мировой нестабильности и расширения санкционного давления на Россию.

Её цель состоит в обосновании с теоретических позиций понятий «нестационарная» и «глобализирующаяся экономика» и соответствующих направлений реализации политики ускоренного инновационного развития экономики страны.

Рассмотрены основные вызовы, с которыми сталкиваются компании и государство, а также управленческие принципы и подходы, обеспечивающие технологический суверенитет и эффективное управление в России инновациями в условиях постоянных изменений и высокой степени неопределенности. Обоснована необходимость государственным структурам сосредоточиться на развитии национальных инновационных экосистем, обеспечивающих интеграцию исследовательских центров, промышленных предприятий и венчурных фондов. В условиях, когда экономика находится в состоянии нестационарности и неопределенности, роль государства в России становится решающей в обеспечении технологического суверенитета страны.

**Ключевые слова:** технологический суверенитет, глобализация, нестационарная экономика, инновации, факторы развития.

## Введение

Современная экономика претерпевает глубокие изменения под воздействием технологических, социальных и геополитических факторов. Четвёртая промышленная революция, основанная на цифровых технологиях, автоматизации и глобальных информационных сетях, радикально трансформирует экономические процессы. Ключевые технологии, такие как искусственный интеллект, блокчейн, интернет вещей (IoT), большие данные и облачные вычисления, стали основой новой экономической реальности.

Цифровизация изменила традиционные модели производства, повысив уровень автоматизации, сократив жизненные циклы продуктов и трансформировав управление инновациями (Клаус Шваб [12]). Однако наряду с технологическим прогрессом усиливаются международные конфликты, санкции и торговые войны, что дестабилизирует глобальные цепочки поставок, увеличивает издержки и снижает конкурентоспособность стран и компаний.

Россия сталкивается с особыми вызовами: санкции ограничивают доступ к передовым технологиям и оборудованию, особенно в энергетике и высокотехнологичных отраслях. Это требует ускоренного развития национальных технологий и замещения импортных решений. В этих условиях критически важно изучить концепции «нестационарной экономики» и «глобализирующейся экономики», чтобы сформировать эффективные управленческие стратегии, обеспечивающие технологический суверенитет и адаптацию к нестабильной среде.

Настоящее исследование направлено на анализ этих концепций, выявление ключевых вызовов и определение принципов управления инновациями в России в условиях постоянных изменений и высокой неопределённости.

## Методы

Методы проведённого исследования базируются на системный подходе, включающем теоретическое обобщение, анализ и синтез, а также аналитические методы оценки инновационных процессов в российских стратегически важных отраслях экономики.

Осуществлен сбор, обработка и анализ информации в трудах зарубежных и отечественных ученых, которые исследуют подходы к нестационарной глобализирующейся мировой экономике, определяют факторы и аспекты, определяющие нестационарность и глобализационные процессы в её современном развитии.

## Результаты

Современная экономика приобретает нестационарный характер, обусловленный динамическими изменениями, технологическим прогрессом и глобальными вызовами. Согласно теории У. Баумоля [9], главным фактором нестабильности является инновационная деятельность, которая формирует новые рынки, трансформирует потребительские предпочтения и разрушает устаревшие бизнес-модели. Например, технологии искусственного интеллекта уже кардинально изменили медицину, финансы и логистику.

Н.Г. Менкью [10] отмечает, что нестационарность проявляется в циклических колебаниях спроса и предложения, цен на сырьевые ресурсы и геополитических кризисах. Яркий пример – пандемия COVID-19, вызвавшая разрывы глобальных цепочек поставок и экономический спад. В российской научной литературе [2–4] нестационарная экономика трактуется как система, находящаяся в постоянном изменении под влиянием технологических, политических и социальных факторов.

Ключевые характеристики нестационарной экономики представлены на рис. 1.



Рис. 1. Ключевые характеристики нестационарной экономики (составлено автором)

Рассматривая ключевые характеристики нестационарной экономики, отметим следующее.

1. Динамичность – непрерывные изменения в экономической структуре требуют гибкости управления и инновационных стратегий.
2. Неопределённость – сложность прогнозирования в условиях глобальной конкуренции вынуждает компании адаптировать свои стратегии и внедрять управленческие инновации. Нассим Талеб [14] подчёркивает значимость редких событий («чёрных лебедей»), требующих адаптивных решений.
3. Волатильность – резкие колебания цен, валютных курсов и стоимости активов повышают риски. Дани Родрик [11] связывает волатиль-

ность с транснациональными финансовыми потоками и глобальными кризисами, как, например, кризис 2008 года.

4. Технологические изменения – инновации становятся ключевым драйвером роста. Й. Шумпетер [8] в концепции «созидательного разрушения» подчёркивает, что технологические изменения формируют новые конкурентные рынки.

Таким образом, технологические изменения выступают важнейшим фактором, определяющим развитие нестационарной экономики. Они требуют от национальных экономик гибкости, быстрой адаптации и постоянного совершенствования управленческих стратегий для обеспечения устойчивого экономического роста.

Рассмотрев ключевые особенности нестационарной экономики, становится очевидным, что её развитие невозможно в отрыве от глобальных процессов, формирующих современную экономическую реальность. Взаимозависимость рынков, транснациональные корпорации и цифровые технологии стали неотъемлемыми элементами мировой экономической системы. Для более глубокого понимания условий, в которых происходит управление инновациями, необходимо обратиться к понятию глобализирующейся экономики, её сущности и основным признакам.

Глобализация, как драйвер экономических изменений, представляет собой процесс интеграции мировых рынков, технологий и культур, обусловленный развитием информационно-коммуникационных технологий, снижением барьеров для торговли и инвестиций. В условиях глобализации транснациональный бизнес формирует глобальные цепочки поставок, стандарты потребления и новые экономические структуры.

Базовые характеристики глобализирующейся мировой экономики представлены на рис. 2.



Рис. 2. Базовые характеристики глобализирующейся экономики (составлено автором)

Отметим, что среди ключевых характеристик глобализирующейся экономики **ПОЛИТИКО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ** государств становится наиболее важным аспектом формирования центров развития и способствует усилению их разносторонних интеграционных взаимосвязей.

Политико-экономическая взаимозависимость в условиях глобализирующейся экономики проявляется через деятельность международных объединений, таких как Европейский Союз (ЕС), Ассоциация государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН) и БРИКС. Эти группы формируют международные торговые и инвестиционные соглашения, регулирующие глобальные экономические процессы и ограничивающие национальный экономический суверенитет.

Джозеф Стиглиц в своей работе «Globalization and Its Discontents» [13] подчёркивает, что глобальная экономическая интеграция через международные соглашения зачастую ограничивает возможности национальных правительств в управлении своими экономиками. Однако, по его мнению, экономические альянсы, подобные БРИКС, могут служить противовесом доминированию западных стран, укрепляя глобальную многополярность. Примером этого является создание Нового банка развития (НБР) – института, который финансирует проекты в области инфраструктуры и устойчивого развития стран БРИКС, предоставляя им альтернативу западным финансовым структурам, таким как Всемирный банк и МВФ.

Взаимозависимость экономик, деятельность транснациональных корпораций и распространение цифровых технологий создают новую реальность. Для адаптации к этим условиям России необходимо формировать национальную инновационную систему, обеспечивающую технологический суверенитет и устойчивое развитие в условиях нестационарной глобализирующейся экономики.

## Обсуждение

Современная экономика характеризуется высокой динамичностью, неопределённостью и технологическими изменениями, что делает устойчивое развитие невозможным без эффективного управления инновациями. В условиях глобальной конкуренции ключевыми факторами становятся адаптивность, интеграция новых технологий и развитие национальных инновационных экосистем.

Дэвид Тис [15] отмечает, что успешные компании используют гибкое управление инновационными проектами, основанное на динамических способностях, таких как быстрое внедрение новых решений и управление знаниями. Примером служит Amazon, эффективно адаптирующаяся к изменениям рынка благодаря использованию больших данных и искусственного интеллекта.

На макроуровне государства должны сосредоточиться на создании инновационных экосистем, объединяющих исследовательские центры, промышленные предприятия и венчурные фонды. По мнению С.Ю. Глазьева [1], это обеспечивает национальный технологический суверенитет и снижает зависимость от внешних факторов.

Основные факторы, влияющие на управление инновациями в условиях нестабильной глобальной экономики:

- Волатильность и неопределённость – резкие изменения рыночной конъюнктуры требуют гибкости и адаптивности.
- Ускорение инновационных процессов – технологические разработки становятся основным драйвером роста.
- Социальные и экономические вызовы – усиление конкуренции за ресурсы и изменение структуры занятости.
- Переплетение экономических, социальных и политических интересов – государственное регулирование становится решающим фактором.
- Суверенизация технологий – снижение зависимости от зарубежных поставщиков критически важных технологий.

Ускоренное внедрение инноваций требует комплексного подхода, включающего реформирование системы образования, поддержку малого и среднего бизнеса и развитие венчурного финансирования.

В условиях нестационарности и глобальных вызовов роль государства в России становится ключевой. В стабильной экономике инновационное развитие обеспечивают рыночные механизмы и частный сектор, однако в ситуации неопределённости именно государство становится центральным актором, способным увязать ресурсы и стратегически управлять инновациями.

Технологический суверенитет России обеспечивается развитием критически важных отраслей – энергетики, оборонной промышленности, информационных технологий и инфраструктуры. Соответствующие меры закреплены в Указе Президента РФ № 145 от 28.02.2024 о Стратегии научно-технологического развития, а также в других стратегических документах [5–7].

Достижение технологической независимости требует концентрации ресурсов, долгосрочного планирования и эффективного государственного управления, что делает российское государство ключевым инструментом устойчивого развития экономики.

## Заключение

Современная экономика характеризуется нестабильностью и глобальными трансформациями, вызванными технологическими прорывами, экономическими кризисами и международной конкуренцией. Глобализация, ранее воспринимаемая как неизбежный процесс, сегодня приобретает сложный и неоднозначный характер, создавая как новые возможности, так и дополнительные риски.

Для России ключевым фактором устойчивого развития становится обеспечение технологического суверенитета, который предполагает переход к новому качеству управления инновациями. Внедрение передовых технологий, развитие национальной научно-технической базы и снижение зависимости от внешних факторов становятся критически важными для конкурентоспособности страны.



Инновации уже не рассматриваются исключительно как драйвер экономического роста – они превращаются в инструмент адаптации к нестабильной экономической среде. В условиях нестационарности традиционные методы управления теряют эффективность, требуя разработки новых стратегических подходов.

Роль государства в этих процессах становится решающей. В условиях нестабильности именно государство способно координировать ресурсы, формировать инновационные экосистемы и обеспечивать реализацию стратегических целей. Технологический суверенитет России – это основа её экономической безопасности и конкурентоспособности в быстро меняющемся мире.

## Литература

1. Глазьев С.Ю. Развитие российской экономики в условиях глобальных технологических сдвигов // Сетевое издание KM.ru. Электронный ресурс. URL: <https://www.km.ru/glavnoe/2007/04/09/strategii-razvitiya-rossii/sergei-glazev-razvitie-rossiiskoi-ekonomiki-v-usloviya> (Дата обращения: 23.12.2024).
2. Костюк В.Н. Нестационарная экономика: влияние роста сложности на экономическое развитие. URSS. Москва. 2013. 269 с.
3. Лившиц В.Н. Основы системного мышления и системного анализа. М.: Институт экономики РАН. 2013. 54 с.
4. Тодосийчук А.В. Управление наукой в нестационарной экономике [Текст] // Научно-исследовательские исследования. 2022. № 3. С. 71–85.
5. Указ Президента Российской Федерации от 2 июля 2021 г. № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202107030001?ysclid=m5ax4vnxzde226988390> (Дата обращения: 30.12.2024).
6. Указ Президента Российской Федерации от 28 февраля 2024 г. № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50358> (Дата обращения: 20.12.2024).
7. Указ Президента Российской Федерации от 30 марта 2022 г. № 166 «О мерах по обеспечению технологической независимости и безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Президент России. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/47688> (Дата обращения: 30.12.2024).
8. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития: (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры)/ Перевод с нем. В.С. Автономова и др. Москва: Прогресс. 1982. 455 с.
9. Baumol W.J. The Free-Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism. Princeton: Princeton University Press. 2002. 344 с.
10. Mankiw N.G. Principles of Economics. 7th ed. Boston: Cengage Learning. 2014. 880 с.
11. Rodrik D. The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy. New York: W.W. Norton & Company. 2011. 346 p.
12. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum. 2017. 192 p.
13. Stiglitz J.E. Globalization and Its Discontents. New York: W.W. Norton & Company. 2002. 304 p.
14. Taleb N.N. The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable. New York: Random House. 2007. 366 p.
15. Teece D.J. Business Models, Business Strategy and Innovation // Long Range Planning. 2010. Vol. 43. No. 2–3. P. 172–194.

## RUSSIA IN THE CONDITIONS OF A NON-STATIONARY GLOBALIZING ECONOMY

Marinin I.A.

Samara State University of Economics (SSEU)

The article is devoted to the consideration of the main conditions and directions for ensuring the national technological sovereignty of Russia in the situation of increasing global instability and expanding sanctions pressure on Russia.

Its goal is to substantiate from a theoretical standpoint the concepts of “non-stationary” and “globalizing economy” and the corresponding directions for implementing the policy of accelerated innovative development of the country’s economy.

The main challenges faced by companies and the state, as well as management principles and approaches that ensure technological sovereignty and effective management of innovations in Russia in the context of constant change and a high degree of uncertainty are considered.

The need for government agencies to focus on the development of national innovation ecosystems that ensure the integration of research centers, industrial enterprises and venture funds is substantiated. In conditions when the economy is in a state of non-stationarity and uncertainty, the role of the state in Russia becomes decisive in ensuring the technological sovereignty of the country.

**Keywords:** technological sovereignty, globalization, non-stationary economy, innovation, development factors.

## References

1. Glazyev S. Yu. Development of the Russian economy in the context of global technological shifts // Online publication KM.ru. Electronic resource. URL: <https://www.km.ru/glavnoe/2007/04/09/strategii-razvitiya-rossii/sergei-glazev-razvitie-rossiiskoi-ekonomiki-v-usloviya> (Accessed: 23.12.2024).
2. Kostyuk V.N. Non-stationary economy: the impact of increasing complexity on economic development. URSS. Moscow. 2013. 269 p.
3. Livshits V.N. Fundamentals of systems thinking and systems analysis. Moscow: Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. 2013. 54 p.
4. Todosiychuk A.V. Science management in a non-stationary economy [Text] // Science studies. 2022. No. 3. P. 71–85.
5. Decree of the President of the Russian Federation of July 2, 2021 No. 400 “On the National Security Strategy of the Russian Federation” [Electronic resource] // Official Internet Portal of Legal Information. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202107030001?ysclid=m5ax4vnxzde226988390> (Accessed: 12/30/2024).
6. Decree of the President of the Russian Federation of February 28, 2024 No. 145 “On the Strategy for Scientific and Technological Development of the Russian Federation” [Electronic re-

- source] // Official Internet Portal of Legal Information. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50358> (Accessed: 20.12.2024).
7. Decree of the President of the Russian Federation of March 30, 2022 No. 166 "On measures to ensure technological independence and security of the critical information infrastructure of the Russian Federation" [Electronic resource] // President of Russia. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/47688> (Accessed: 30.12.2024).
  8. Schumpeter J.A. Theory of Economic Development: (A study of entrepreneurial profit, capital, credit, interest and the business cycle) / Translated from German by V.S. Avtonomov et al. Moscow: Progress. 1982. 455 p.
  9. Baumol W.J. The Free-Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism. Princeton: Princeton University Press. 2002. 344 p.
  10. Mankiw N.G. Principles of Economics. 7th ed. Boston: Cengage Learning. 2014. 880 p.
  11. Rodrik D. The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy. New York: W.W. Norton & Company. 2011. 346 p.
  12. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum. 2017. 192 p.
  13. Stiglitz J.E. Globalization and Its Discontents. New York: W.W. Norton & Company. 2002. 304 p.
  14. Taleb N.N. The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable. New York: Random House. 2007. 366 p.
  15. Teece D.J. Business Models, Business Strategy and Innovation // Long Range Planning. 2010. Vol. 43.No. 2–3. P. 172–194.

# Влияние санкционных ограничений и монетарной политики на развитие российского фондового рынка в 2022–2024 гг.

**Колганова Екатерина Алексеевна,**

лаборант-исследователь Института финансовых исследований Финансового университета при Правительстве Российской Федерации  
Email: ea-kolganova@yandex.ru

**Панова Светлана Анатольевна,**

д.т.н., к.э.н., профессор Кафедры финансовых рынков и финансового инжиниринга Финансового университета при Правительстве Российской Федерации  
E-mail: SAPanova@fa.ru

В статье выделены и охарактеризованы ключевые факторы, сдерживающие развитие российского фондового рынка и ограничивающие приток инвестиций в 2022–2024 гг. В качестве фактора, оказывающего наибольшее деструктивное воздействие, авторами выделены введенные США и ЕС санкционные ограничения в отношении российского банковского сектора, государственных финансовых институтов и институтов инфраструктуры финансового рынка. Продемонстрировано влияние санкционных ограничений на российский фондовый рынок: от всплеска волатильности на рынке, трансформации структуры его участников и перечня доступных инструментов, до снижения общей ликвидности рынка. Отдельно отмечено, что проводимая на фоне санкционной политики жесткая монетарная политика Банка России оказывает сегодня деструктивное влияние на приток инвестиций на российский рынок ценных бумаг в результате воздействия процентного канала монетарной политики.

**Ключевые слова:** рынок ценных бумаг, санкции, блокировка финансовых активов, волатильность, жесткая монетарная политика.

Исследование вопросов, посвященных развитию национального финансового рынка в 2020–2024 гг., а также факторов, оказывающих негативное воздействие на его совершенствование и ограничивающих приток инвестиций на российский рынок ценных бумаг, не представляется возможным без анализа общей экономической конъюнктуры в рассматриваемом периоде. Наибольшим потрясением для российского финансового сектора в последние годы стали кризисные события 2014–2015 гг. и 2020–2024 гг., которые коренным образом изменили облик российской экономики и ее отдельных секторов, в т.ч. национального финансового рынка, а также предопределили необходимость структурной перестройки экономики.

Отличительной особенностью общего экономического фона данных периодов являются беспрецедентные по своим масштабам санкционные ограничения, введенные странами коллективного запада в отношении российского банковского сектора, отдельных компаний и физических лиц. Кроме того, в 2022–2024 гг. впервые в новейшей истории России санкционные ограничения были введены в отношении государственных финансовых институтов – Банка России и Минфина России, а также ключевых институтов инфраструктуры финансового рынка – ПАО «Московская биржа», АО НКО НКЦ и НКО АО НРД [13].

Закономерным результатом проводимой западными странами санкционной политики, ставшей в последние годы основным инструментом геополитического и экономического воздействия отдельных юрисдикций и имеющей сегодня единственную цель – полную изоляцию России от международного сообщества, в т.ч. от международной финансовой системы, стало ограничение доступа, а фактически запрет доступа российским участникам к институтам международной финансовой инфраструктуры в 2022–2024 гг.,<sup>1</sup> беспрецедентная «блокировка» финансовых активов российских инвесторов в международных финансовых институтах и дезорганизация системы внешнеторговых расчетов [14]. Введение данных ограничений, являющихся по своей сущности структурными шоками и имеющих сегодня в большей степени каскадную природу, повлекло за собой взрывной

<sup>1</sup> В первую очередь, имеется в виду «разрушенный» в 2022 г. мост Euroclear-НРД, т.е. блокировка цепочек хранения ценных бумаг в иностранных депозитариях; прекращение обращения российских ценных бумаг на западных фондовых биржах, а также невозможность проведения торгов долларом и евро на валютном рынке Мосбиржи после введения в июне 2024 г. США санкционных ограничений в отношении Мосбиржи и ее дочерних структур.

рост волатильности на рынках Мосбиржи в начале 2022 г. (рис. 1) [5], в результате чего организованные торги были прекращены и не проводились (в зависимости от сегмента рынка) с конца февраля до середины марта 2022 г. [8].

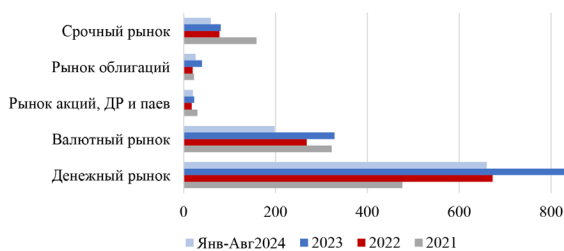


**Рис. 1.** Динамика индекса волатильности российского рынка (RVI), валютного курса USDRUB и ключевой ставки Банка России, 2021–2024 гг.

Источник: построено автором на основе данных Банка России, Мосбиржи.

Кроме того, в анализируемом периоде произошла трансформация структуры участников организованных торгов, ставших с весны 2022 г. недоступными для нерезидентов<sup>1</sup> [9]. В результате с 2022 г. ключевую роль на российском фондовом рынке стали играть розничные инвесторы, обеспечивая 70–80% торгового оборота, что наряду с введенными для корпоративных клиентов регуляторными послаблениями в части раскрытия финансовой отчетности значительно снизило и без того низкую ликвидность фондового рынка (главным образом, рынка вторичных торгов) [10] – одного из ключевых факторов, сдерживающих развитие национального фондового рынка в последние годы.

Параллельно с этим в отсутствие глобальных институциональных инвесторов в 2022 г. на российском фондовом рынке сформировался режим торгов, характеризовавшийся по сравнению с более ранними периодами общей невысокой активностью участников (рис. 2), нестабильными объемами торгов (что объясняется в т.ч. негативной динамикой рынка и ожиданиями его участников), а также высоко спекулятивными движениями котировок обращающихся инструментов (рис. 3), что дополнительно ограничивает приток потенциальных инвестиций и возможности входа на рынок для розничных инвесторов.



**Рис. 2.** Объем торгов по рынкам ПАО «Московская биржа» (млрд руб.), 2021–2024 гг.

Источник: построено автором на основе данных Мосбиржи.

<sup>1</sup> За исключением нерезидентов из дружественных юрисдикций, получивших доступ к фондовой секции Мосбиржи с 08.08.2022.



**Рис. 3.** Динамика доходностей индексов акций (IMOEX), государственных (RGBITR) и корпоративных облигаций (RUCBTR3YNS), 2021–2024 гг.

Источник: построено автором на основе данных Мосбиржи.

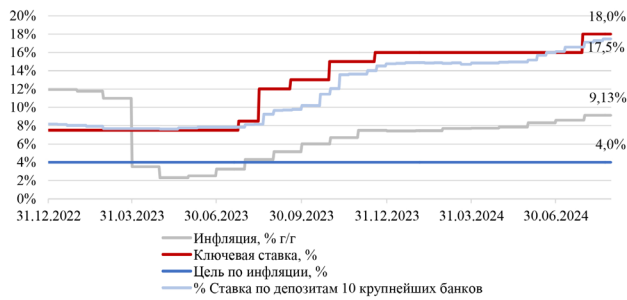
При этом наряду с вышеуказанным, в 2020–2024 гг. значительно сократилось количество финансовых инструментов, доступных российским участникам на организованных торгах. Кроме того, в результате введенных экономических ограничений ЕС и США было прекращено обслуживание уже имеющихся в инвестиционных портфелях российских инвесторов ценных бумаг (еврооблигаций, иностранных акций, ETF, облигаций – по оценкам Минфина России, «заблокированными» оказались активы частных инвесторов общей стоимостью более 1,5 трлн руб. [12]), а также исключена возможность распоряжения данными инструментами и доходами от них [6, 7]. Последнее несомненно является нарушением законных прав инвесторов на владение, пользование и распоряжение принадлежащего им имущества с точки зрения не только российского, но и международного права [1, 2]. Также указанное выше вызывает особую озабоченность в контексте открытых намерений западных политических элит направить доходы от заблокированных российских активов на финансирование националистических и являющихся, по сути, террористическими, режимов на территории современной Европы [4].

Помимо описанного выше деструктивное влияние на приток инвестиций на российский рынок ценных бумаг в исследуемом периоде оказывают факторы макроэкономического характера.

В частности, для обеспечения ценовой стабильности и поддержания инфляции вблизи целевого уровня 4% Банк России в 2022–2024 гг. продолжает проводить жесткую денежно-кредитную политику, в результате которой имеет место рост ключевой ставки и как следствие, повышающийся тренд ставок денежного рынка, доходности долговых инструментов, кредитных и депозитных ставок под воздействием процентного канала трансмиссионного механизма монетарной политики (рис. 4).

Таким образом, наблюдается закономерный рост доходностей инструментов с фиксированной ставкой, что приводит, с одной стороны, к наращиванию депозитных портфелей и портфелей облигаций, оцениваемых по амортизированной стоимости, с другой стороны – к отрицательной переоценке долговых инструментов, главным образом государственных облигаций, оцениваемых по справедливой стоимости. Так, с начала 2024 г. доходность ОФЗ и корпоративных облигаций составила, соответственно, –3,65% и +1,58% (с учетом НКД) [3] (рис. 5), что, наряду с высокими

показателями фактической инфляции, инфляционных ожиданий, жесткой монетарной политикой и риторикой заявлений Банка России, а также сильного ослабления национальной валюты в 2022–2024 гг. объясняет стремление участников долгового рынка к сокращению облигационных портфелей.



**Рис. 4.** Динамика инфляции, ключевой ставки и ставки по депозитам 10 крупнейших банков, 2023–2024 гг.

Источник: построено авторами на основе данных Банка России.



**Рис. 5.** Динамика индексов Мосбиржи государственных (RUCBTR3YNS) и корпоративных облигаций (RGBITR), 2023–2024 гг.

Источник: построено авторами на основе данных Мосбиржи.

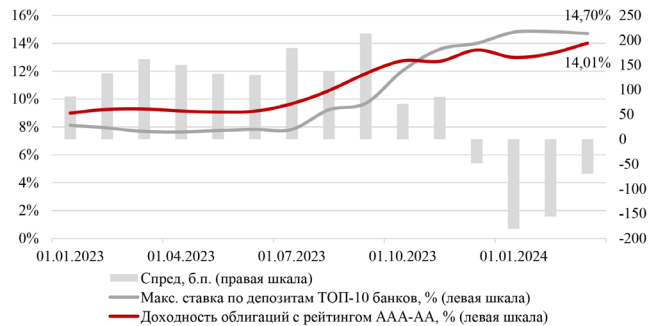
Описанное выше также способствовало сокращению в первом полугодии 2024 г. объема первичных размещений на рынке корпоративных облигаций: по оценкам агентства «Эксперт РА» снижение объема размещений составило 43% по сравнению с аналогичным показателем 2023 г. [11]. При этом наибольший спад в объеме размещении отмечается именно среди эмитентов наибольшего кредитного качества, как правило, имеющих большую диверсификацию источников фондирования и переориентировавшихся в условиях жесткой монетарной политики в сторону развития депозитных портфелей.

Кроме того, в первом полугодии 2024 г. доходности облигаций с высоким кредитным рейтингом («AAA»–«AA») были ниже ставок по депозитам крупнейших банков в среднем на 140 б.п. (рис. 6), что также сегодня является фактором, лимитирующим развитие облигационного рынка.

Тем не менее с учетом того, что объем депозитных портфелей домохозяйств в 14 раз [11] превышает владение долговыми ценными бумагами физическими лицами, потенциально устранение описанного выше дисбаланса и переток денежных средств из депозитов в облигации мог бы стать драйвером роста российского рынка облигаций как с точки зрения объема, так и ликвидности.

В данных условиях, очевидно, что приоритетным направлением в управлении инвестиционными портфелями является перераспределение доли депозитов и ценных бумаг в сторону снижения по-

следних, а также увеличение доли портфеля высоко-рейтинговых бумаг для поддержания ликвидности. Тем не менее последнее представляется трудно реализуемым и в определенной степени сдерживает приток инвестиций на российский долговой рынок, в т.ч. по причине ухода иностранных участников, что также негативно сказалось, как было упомянуто ранее, на снижении ликвидности, в частности, вторичных торгов.



**Рис. 6.** Сравнение доходности облигаций и депозитов ТОП-10 банков

Источник: построено автором на основе данных Банка России, Cbonds, «ЭкспертРА».

Подводя итоги, стоит подчеркнуть, что беспрецедентные события начала 2022 г. и последующие за ними санкционные ограничения в отношении российских участников оказали чрезвычайное влияние на все отрасли российской экономики и на финансовый рынок, в частности. Тем не менее введенные государственные меры поддержки бизнеса и населения, а также примененные Банком России жесткие меры валютного регулирования, проводимая макропруденциальная политика, а также регуляторные послабления для участников российского фондового рынка позволили сгладить негативные эффекты от санкций и способствовали адаптации финансового сектора к функционированию в изменившихся экономических условиях.

Тем не менее очевидно, что сложившиеся макроэкономические реалии, в т.ч. жесткая монетарная политика, являются долгосрочными, трансформация российской экономики является вынужденной, но необходимой мерой. Кроме того, возврат к условиям глобально открытого рынка в среднесрочной перспективе является маловероятным, особенно учитывая новые пакеты санкционных ограничений, риски вторичных санкций, что в конечном итоге оказывает воздействие на макроэкономическую и финансовую стабильность в контексте национальной финансовой безопасности, а также является фактором, нивелирующим развитие национального финансового рынка и притока инвестиций на российский рынок ценных бумаг в 2022–2024 гг.

## Литература

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 08.08.2024). Ст. 209.
2. Соглашение между Правительством Союза Советских Социалистических Республик и Прави-

**Kolganova E.A.**

Financial University under the Government of the Russian Federation

- тельствами Королевства Бельгии и Великого Герцогства Люксембург о взаимном поощрении и взаимной защите капиталовложений (ратифицировано постановлением Верховного Совета СССР от 29 мая 1991 года № 2200–1). Ст. 4–6.
3. Бюллетень долгового рынка // АКРА [электронный источник]. – URL: <https://www.acra-ratings.ru/research/2776/> (дата обращения: 30.06.2024).
  4. ЕС согласовал использование прибыли от российских активов для Украины // РБК [электронный источник]. – URL: <https://www.rbc.ru/politics/24/06/2024/667914d09a7947bc037e2031> (дата обращения: 24.06.2024).
  5. Индекс волатильности российского рынка (RVI) // Мосбиржа [электронный источник]. – URL: <https://www.moex.com/ru/index/RVI/archive?from=2022-01-01&till=2024-06-01&sort=TRADEDATE&order=desc> (дата обращения: 11.07.2024).
  6. Минфин Бельгии отказал «Тинькофф Страхованию» в разблокировке активов в Euroclear // Интерфакс [электронный источник]. – URL: <https://www.interfax.ru/business/918529> (дата обращения: 30.03.2024).
  7. Минфин Бельгии отказался признать силу указа Путина об обмене активами // РБК [электронный источник]. – URL: <https://quote.rbc.ru/news/article/662ba5619a79475d9b0dfbdf> (дата обращения: 29.04.2024).
  8. Мосбиржа остановила торги на всех рынках // РБК [электронный источник]. – URL: <https://www.rbc.ru/quote/news/article/620def399a79475d0e817965> (дата обращения: 01.03.2024).
  9. Московская биржа предоставляет доступ клиентам-нерезидентам к рынку акций // Мосбиржа [электронный источник]. – URL: <https://www.moex.com/n51205> (дата обращения: 11.04.2024).
  10. Российский рынок. Обзор трендов 2022–2023 гг. // БКС [электронный источник]. – URL: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/rossiiskii-rynok-obzor-trendov-2022-2023-gg> (дата обращения: 15.02.2024).
  11. Рынок долгового капитала в I квартале 2024 года: рост ставок не остановил первичный рынок // Эксперт РА [электронный источник]. – URL: [https://raexpert.ru/researches/ua/debt\\_market\\_1q2024/](https://raexpert.ru/researches/ua/debt_market_1q2024/) (дата обращения: 20.07.2024).
  12. Силуанов объявил о начале подготовки обмена замороженными активами. [электронный источник]. – URL: [https://www.rbc.ru/politics/22/08/2023/64e4db029a79476108c873fb?from=article\\_body](https://www.rbc.ru/politics/22/08/2023/64e4db029a79476108c873fb?from=article_body) (дата обращения: 22.08.2023).
  13. США ввели санкции против Мосбиржи, НКЦ и НРД // Интерфакс [электронный источник]. – URL: <https://www.interfax.ru/business/966306> (дата обращения: 12.06.2024).
  14. ЦБ оценил объем заблокированных активов на 30 ноября в 5,7 трлн рублей // Интерфакс [электронный источник]. – URL: <https://www.interfax.ru/business/883940> (дата обращения: 07.05.2024).

The article represents an overview of key factors that constrain the development of the Russian stock market and limit the inflow of investments in 2022–2024. The authors have identified the sanctions imposed by the US and the EU on the Russian banking sector, state financial institutions and financial market infrastructure as the most destructive factor. Moreover, the impact of sanctions on the Russian stock market is also statistically demonstrated: from a surge in volatility in the market, transformation of participants' structure and list of available instruments, to a reduction in the overall liquidity of the market. It is separately noted that the tight monetary policy of the Bank of Russia, conducted against the background of sanctions policy, has a destructive effect on investment inflow into the Russian securities market as a result of the impact of the interest channel of monetary policy.

**Keywords:** stock market, financial sanctions, financial asset blocking, volatility, tight monetary policy.

#### References

1. Civil Code of the Russian Federation (part one) of 30.11.1994 № 51-FZ (as amended on 08.08.2024). Art. 209.
2. Agreement between the Government of the Union of Soviet Socialist Republics and the Governments of the Kingdom of Belgium and the Grand Duchy of Luxembourg on mutual encouragement and mutual protection of investments (ratified by the Resolution of the Supreme Soviet of the USSR of 29 May 1991 No. 2200–1). Art. 4–6.
3. Debt Market Bulletin // ACRA [electronic source]. – URL: <https://www.acra-ratings.ru/research/2776/> (date of access: 30.06.2024).
4. The EU agreed on the use of profits from Russian assets for Ukraine // RBC [electronic source]. – URL: <https://www.rbc.ru/politics/24/06/2024/667914d09a7947bc037e2031> (date of access: 24.06.2024).
5. Russian Market Volatility Index (RVI) // Moscow Exchange [electronic source]. – URL: <https://www.moex.com/ru/index/RVI/archive?from=2022-01-01&till=2024-06-01&sort=TRADEDATE&order=desc> (date of access: 11.07.2024).
6. The Belgian Finance Ministry refused to unblock Tinkoff Insurance's assets in Euroclear // Interfax [electronic source]. – URL: <https://www.interfax.ru/business/918529> (date of access: 30.03.2024).
7. The Belgian Finance Ministry refused to recognize the force of Putin's decree on the exchange of assets // RBC [electronic source]. – URL: <https://quote.rbc.ru/news/article/662ba5619a79475d9b0dfbdf> (date of access: 29.04.2024).
8. The Moscow Exchange stopped trading on all markets // RBC [electronic source]. – URL: <https://www.rbc.ru/quote/news/article/620def399a79475d0e817965> (date of access: 01.03.2024).
9. Moscow Exchange Provides Non-Resident Clients with Access to the Stock Market // Moscow Exchange [electronic source]. – URL: <https://www.moex.com/n51205> (date of access: 11.04.2024).
10. Russian Market. Overview of Trends for 2022–2023 // BCS [electronic source]. – URL: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/rossiiskii-rynok-obzor-trendov-2022-2023-gg> (date of access: 15.02.2024).
11. Debt capital market in the first quarter of 2024: the rise in rates did not stop the primary market // Expert RA [electronic source]. – URL: [https://raexpert.ru/researches/ua/debt\\_market\\_1q2024/](https://raexpert.ru/researches/ua/debt_market_1q2024/) (date of access: 07/20/2024).
12. Siluanov announced the start of preparations for the exchange of frozen assets. [electronic source]. – URL: [https://www.rbc.ru/politics/22/08/2023/64e4db029a79476108c873fb?from=article\\_body](https://www.rbc.ru/politics/22/08/2023/64e4db029a79476108c873fb?from=article_body) (date of access: 22.08.2023).
13. The United States imposed sanctions against the Moscow Exchange, the National Clearing House and the National Settlement Depository // Interfax [electronic source]. – URL: <https://www.interfax.ru/business/966306> (date of access: 12.06.2024).
14. The Central Bank estimated the volume of blocked assets as of November 30 at 5.7 trillion. rubles // Interfax [electronic source]. – URL: <https://www.interfax.ru/business/883940> (date of access: 07.05.2024).

# Современный взгляд на формирование инновационной модели экономического регулирования организации

**Пичугин Дмитрий Владимирович,**

аспирант, ФГБОУ ВО «Российская академия государственной службы и народного хозяйства при Президенте Российской Федерации» (Владимирский филиал)  
E-mail: bu-1984@list.ru

Изучение современного взгляда на формирование инновационной модели экономического регулирования организации имеет очень важное значение, ведь без применения инноваций на предприятиях практически невозможно создать конкурентоспособную продукцию, имеющую высокую степень наукоёмкости и новизны. Также это нужно для повышения конкурентоспособности российской продукции, как на внутренних, так и на внешних рынках. Целью исследования является теоретическое рассмотрение возможности формирования инновационной модели экономического регулирования организации и выявление путей совершенствования процесса инновационного ведения хозяйственной деятельности организации. В статье отражены особенности систем учета, применяемых при управлении, экономическом регулировании. Так как, в современном, экономико-направленном социуме, от акцептованной позиции экономического регулирования деятельности организации, зависит система её целеполагания отрасли и её функционирование на рынке товаров и услуг. Представлена характеристика подходов к экономическому регулированию организации на инновационной основе. Инновационный подход к развитию экономически корректной организации с передовым учетом финансовых показателей, крайне необходим в нашей стране, так как финансовая система учета, устарела и требует современных взглядов и тенденций к инновационным механизмам воздействия. Акцептованный подход к системе прогнозирования способствует яркому и динамичному, экономически-грамотному и сбалансированному инновационному подходу в рамках экономического регулирования деятельности организации в целом. Сформулирован вывод о приоритетном значении способности к прогнозированию последующих изменений с точки зрения успешности формирования и использования указанной модели. Ведь от грамотного понимания системы управленческого учета организации, зависит её развитие в современном, нестабильном, экономическом обществе, а инновационный подход, позволяет по-новому взглянуть на хозяйственную жизнь организации и применить её в современных реалиях.

**Ключевые слова:** управление, финансы, планирование, ресурсы, организация, хозяйственная деятельность, учет, экономика, общество.

## Введение

Управление как наука в последние десятилетия развивалась в России не всегда последовательно и логично по объективным причинам практически революционного развития экономики. До перехода к рыночной экономике имело место централизованное управление экономикой и, следовательно, у отдельных предприятий не было ни необходимости, ни возможности формировать собственные подходы к управлению предприятием, планированию его деятельности. Переход к рыночной экономике привел к внедрению иностранного опыта не только в хозяйственную деятельность предприятий, но также круто изменил положения об управлении предприятием в науке.

Многие понятия, категории поменяли свою сущность и содержание: на смену централизованному долгосрочному планированию пришел стратегический менеджмент, популярный и до настоящего времени в странах с развитой рыночной экономикой. Но место, роль, значение, содержание многих понятий, связанных с управлением, деятельностью предприятий до настоящего времени в российской науке не определено. К таким понятиям, несомненно, относится категория «экономическая политика», которую многие авторы определяют совершенно по-разному, часто полагая, что экономическая политика – понятие исключительно макроэкономическое.

Например, в экономическом терминологическом словаре под редакцией Л.П. Дашкова экономическая политика определяется как целенаправленная система мероприятий государства в области общественного производства и распределения, организации хозяйственной деятельности. Близким по смыслу к предыдущему является следующее определение экономической политики: «экономическая политика – это проводимая государством, правительством страны генеральная линия экономических действий, придание желаемой направленности экономическим процессам, воплощаемое в совокупность предпринимаемых государством мер, посредством которых достигаются намечаемые цели и задачи, решаются социально – экономические проблемы». Данный подход к трактовке экономической политики обусловлен изначальным значением словосочетания «экономическая политика», которое можно перевести с древнегреческого как «управление хозяйством страны», т.к. политику можно перевести как управление государством, а экономику – как управление хозяйством. Позже понятие «экономическая политика» стало

употребляться в терминологии, рассматривающей управленческие процессы на уровне региона или даже на уровне предприятия. И, в отличие от понятия «государственная экономическая политика», которое, как уже было сказано, может определяться по-разному в зависимости от акцента автора на тот или иной аспект этой категории, понятие «региональной экономической политики» может быть более четко и определенно выделено из понятия «региональная экономика». Из того, что региональная экономическая политика – есть часть целого (региональной политики), региональная экономическая политика также может определяться как «система целей и задач органов государственной власти по управлению экономическим развитием страны, а также механизм их реализации». Данный подход к понятию «политика» поддерживают многие авторы, понимая под политикой вообще «цели и задачи, преследуемые людьми в связи с их конкретными интересами, а также методы, средства и институты, с помощью которых данные интересы формулируются, отстаиваются и защищаются» (Агабеков, 2019). На уровне отдельного предприятия также уже достаточно давно применяется понятие «экономическая политика», тем самым подчеркивая экономическую обособленность и самостоятельность предприятия в рыночной экономике. Но, в отличие от определений экономической политики на государственном и региональном уровнях, авторы практически не дают четких определений экономической политики предприятия.

Из определений, близких к понятию «экономическая политика», можно привести, например, определение понятия, называемого «предпринимательская политика», под которым автор этого определения понимает «формы и методы отслеживания поддержания приоритетов для достижения основных целей предприятия».

В соответствии с предусмотренными приоритетами, целями, политикой осуществляется определение конкретных задач, которые должны решать руководители, подразделения (Медведев, 2018).

Ключевые ценности, которыми в процессе достижения целей руководствуются предприятия в рамках осуществляемой ими деятельности, носят наименование приоритетов (Медведев, 2018).

Экономическая политика предполагает в данном отношении контроль в отношении достижения целей. Подобный подход видится безосновательным, поскольку политика не ограничивается исключительно контролем.

Зарубежные представители науки стратегического управления высказывают сходные мнения в отношении положения экономической политики, ее сущности.

Так, в сформулированной Ф.Р. Дэвидом концепции стратегического менеджмента политика рассматривается как используемое для реализации стратегии средство (Кожухова, 2017).

При этом соответствующий исследователь полагает, что стратегия определяет политику. При этом основу разработки стратегии составляют миссия предприятия, а также результаты SWOT-анализа.

Избыточное внимание к стратегическому управлению обуславливает подобный подход к пониманию экономической политики.

Однако следует отметить, что в качестве подхода к управлению стратегическое управление может предприятием не использоваться. Данное обстоятельство не будет свидетельствовать о том, что экономическая политика у предприятия отсутствует.

Принимая во внимание данное обстоятельство, необходимо отметить следующее. При изучении сущности указанной политики требуется исходить из базового понимания соответствующего термина. Экономическая политика должна пониматься в качестве приоритетов, целей, принципиальных положений, связанных с осуществляемой предприятием деятельностью, а также механизма их реализации на практике.

При подобном подходе существует проблема соотношения между стратегией и экономической политикой. Исходя из представленного понимания указанной политики следует рассматривать стратегию в виде средства, с помощью которого соответствующая политика воплощается в жизнь. При этом в качестве механизма, посредством которого реализуется указанная политика, выступает концепция и практика формирования стратегических планов.

При этом следует отметить, что при осуществлении анализируемой политики может применяться не только стратегический подход.

Накопленные к сегодняшнему дню знания общества в отношении различных сфер, таких как экономика, техника, наука и др., являются весьма масштабными. По мере того, как накапливалась данная информация, сферы научного знания дифференцировались.

При этом в силу того, что в различные сферы жизнедеятельности людей проникали новые знания, сегодня и в сравнительно ограниченных сферах реализуются многообразные решения, используются методики, характеризующиеся различной глубиной и значимостью.

Возникла ситуация, при которой идет процесс непрерывного увеличения объемов знаний, при этом темпы данного процесса постоянно увеличиваются. В то же время отдельный человек не в состоянии охватить все подобные знания, это невозможно физически.

Существует необходимость обеспечивать связь между практикой и наукой, повышать скорость практического воплощения новых знаний. Данное замечание относится и к сфере бизнеса.

При этом новые знания нередко не реализуются в необходимых масштабах и в требующихся направлениях.

Использование значительного числа новых, потенциально эффективных решений должным образом не обеспечиваются. Тогда как неэффективные решения нередко реализуются принудительно.

Подобная ситуация сопряжена с тем, что время, средства, силы расходуются нерационально. В силу данного обстоятельства существует потребность в том, чтобы процесс внедрения инноваций



был управляемым, и данное управление являлось эффективным.

В условиях, когда темпы появления инноваций постоянно возрастают, острота конфликта того, что уже существует и того, что приходит ему на смену, все более увеличивается.

В этой связи существует потребность в том, чтобы оценивать, как на всех относящихся к социально-экономической системе элементах сказываются новые знания, инновационные решения.

Требуется, таким образом, учитывать связанные с инновациями психологические, социальные проблемы, и реализовывать ориентированные на разрешение данных проблем мероприятия.

Сегодня любому предприятию любой отраслевой принадлежности требуется внедрять улучшения, осуществлять изменения для усиления собственной рыночной позиции, для формирования конкурентных преимуществ.

Исчерпаемость характерна для всех видов ресурсов, являющихся материальными. При этом в качестве единственного ресурса, являющегося неисчерпаемым, выступают ресурсы интеллектуального характера.

Новые знания могут обеспечивать снижение затрат материальных, трудовых ресурсов. В этой связи они обладают способностью к сокращению стоимости услуг, продукции.

Историческое развитие общественного производства вызвало к жизни концепцию инноватики.

В качестве присущей индустриальному производству закономерности стали рассматриваться смены экономической активности, интенсивных темпов роста, связанных с перепроизводством кризисов, депрессий.

Конкуренция, существующая в экономике рыночного типа, обуславливает необходимость инновационного развития.

Производителям услуг, продукции необходимо в указанной экономической системе непрерывно анализировать возможность по освоению новых рынков, снижению производственных расходов. В этой связи существенные конкурентные преимущества приобретают предприятия, которые оперативно осваивают инновационные решения, характеризующиеся повышенной эффективностью.

Сегодня в отсутствие внедрения новшеств возможностей по выводу на рынок продукции с высокой конкурентоспособностью практически нет. В этой связи значение инноваций существенно увеличилось.

Соответственно, для того, чтобы успешно конкурировать в экономике рыночного типа, существующей на современном этапе, необходимо создание и внедрение новшеств, инноваций. Их разработка позволяет захватывать рынки, упрочивать имидж, обеспечивать поступление инвестиций, сокращать затрат, формировать новые потребности.

Анализ истории развития человечества свидетельствует, что завоевание новых рынков всегда представляло собой основную цель, для достижения которой государство вели войны, боролись между собой.

Ранее преимущественно соответствующие вопросы решались силовыми методами. Сегодня для этого применяются преимущественно методы экономические. В случае, если сегодня государству требуется выйти на те или иные рынки, ему требуется экономика, являющаяся инновационной. Лишь инновационная экономика способна успешно решать указанную задачу, создавать новые товары, новые рынки. При этом в сопоставлении с выходом на рынки, которые уже существуют, обеспечить ведущее положение на новом рынке можно с меньшими затратами.

В современных условиях отечественная экономика весьма чувствительная к ситуации на рынке энергоресурсов, поскольку существенная часть экономики ориентирована на экспорт углеводородного сырья.

Соответствующее обстоятельство обуславливает и отсутствие выраженной мотивации к тому, чтобы изменять экономический уклад. Однако власти страны четко определили необходимость качественного изменения российской экономики на инновационной основе, и реализуют для решения данной задачи многообразные проекты, программы, мероприятия.

Развитие российской экономики на инновационной основе может быть обеспечено в случае, если экономика будет трансформирована структурно.

При этом существует потребность в расширительном понимании инноваций, в т.ч. с точки зрения управленческой деятельности. Однако следует учитывать, что число специалистов в сфере управления, способных воплотить в жизнь проект развития на инновационной основе, является ограниченным.

Мировой рынок высоких технологий поделен между основными игроками – Соединенными Штатами, Японией и ФРГ, доли которых – 39, 30 и 16% соответственно.

Следует отметить, что в данных государствах число менеджеров, приходящихся на 1 исследователя, составляет порядка 10. Данные менеджеры занимаются определением научно-технических достижений, которые могут быть успешно в экономическом отношении реализованы на практике, патентной работой, организацией продвижения. При этом в Российской Федерации 1 менеджер приходится на 10 исследователей. Следствием является ситуация, при которой существуют затруднения с выводом на внешние рынки товаров, являющихся высокотехнологичными, которые создаются в России.

Научный потенциал Российской Федерации является весьма значительным. Однако его реализация вызывает нарекания. Часть отечественных инноваций активно применяется в зарубежных странах. При этом речь идет о конечном продукте, а не только о разработках технологического характера.

В Российской Федерации постоянно возникают новые потенциально эффективные идеи. В то же время их практическая реализация идет весьма низкими темпами.

Отечественная наука развивается по ста на направлениям. При этом часть направлений харак-

теризуется тем, что наработки по ним являются более успешными в сопоставлении с зарубежными странами. Применительно к соответствующим направлениям осуществляется формирование ориентированных на мировой рынок тщательно проработанных проектов. По ряду направлений имеется возможность в среднесрочной перспективе обеспечить конкурентоспособность на мировом уровне.

Сегодня широкие перспективы для Российской Федерации в целом и для отечественной экономики в частности связаны с развитием на инновационной основе.

С точки зрения реализации связанной с инновационным развитием стратегии ключевая проблема состоит в том, что число специалистов, способных разрабатывать и внедрять новшества, недостаточно. Необходимы специалисты, обладающие способностью к коммерциализации инноваций внутри страны и вне ее, к интеграции имеющихся в Российской Федерации технологических и интеллектуальных ресурсов.

Опыт, накопленный в мире, свидетельствует, что соответствующие специалисты должны иметь специальную подготовку, навыки, умения и знания, за счет которых можно координировать относящиеся к различным сферам науки и практики данные и эффективно осуществлять инновационный процесс.

В продолжении выше сказанного, автором исследования, выявляется существование ряда учетных систем, которые используются в управленческой деятельности на современном этапе. Данные системы учета представлены налоговым, производственным, бухгалтерским, управленческим, финансовым учетом.

Производственный учет ориентирован на то, чтобы контролировать связанные с осуществлением хозяйственной деятельности затраты. Соответствующий учет предполагает выявление возможностей для того, чтобы осуществлять производственную деятельность более эффективно, выявлять причины, обуславливающие расхождения факта и плана по затратам.

Целью исследования является теоретическое рассмотрение возможности формирования инновационной модели экономического регулирования организации и выявления путей совершенствования процесса инновационного ведения хозяйственной деятельности организации.

Устойчивое функционирование предприятия, поддержание баланса предприятия со средой может обеспечиваться в случае, если финансовая политика формируется исходя из обоснованных методологических, теоретических положений.

Существует непосредственная связь разрабатываемой и реализуемой предприятиями финансовой политики с финансовой политикой, которая формируется и осуществляется на уровне государства. При этом последняя ориентирована на то, чтобы обеспечивать экономический рост и на его основе – устойчивость социально-экономической сферы, финансово-экономическую стабильность; сглаживать экономические циклы; повышать каче-

ство, уровень жизни граждан; перестраивать экономику в структурном отношении; развивать экономические отрасли; более эффективно использовать финансовые ресурсы.

Развитие теории финансовой обусловило формирование комплекса методологических, теоретических положений, на основе которых формируется указанная политика. Соответствующая теория получила развитие в работах Ж. Сисмонди, Д. Карафа, Д. Рикардо, Ж. Бодена, А.Смита, Ф. Кенэ и других исследователей.

Финансовая политика организации стала самостоятельной сферой научных исследований в процессе развития экономики рыночного типа, в которой предприятия имеют возможность самостоятельно определять способы, посредством которых привлекаются финансовые ресурсы, осуществляется их распределение, использование.

Указанная политика сегодня затрагивает наряду с управлением финансами предприятия и иные вопросы.

В соответствующей сфере существует проблемы, связанные с развитием методологических, организационных, теоретических основ указанной политики, ее разработки на уровне предприятий.

Существует потребность в том, чтобы формировать механизм воплощения указанной политики в жизнь, органично встроенный в систему управления предприятием.

При решении соответствующих вопросов требуется применять системный подход.

Разумеется, одним из методологических аспектов финансовой модели управления организацией, является учет, именуемый бухгалтерским, организуется для сбора сведений в отношении активов, обязательств, обобщения соответствующих сведений. На современном этапе соответствующий учет охватывает две составляющих в виде управленческого, финансового учета. Сведения в соответствующем учете отражаются в учетных регистрах в стоимостной форме. В Российской Федерации согласно нормативно-правовым актам предусмотрена обязательность ведения соответствующего учета.

Система учета, за счет которой обеспечивается сбор и отражение сведений в отношении осуществляемой организацией деятельности финансово-хозяйственного характера для представления обобщенных данных в отношении указанной деятельности, ее результатов пользователям, являющимся внешними, носит наименование финансового учета. Соответствующие сведения используются кредиторами, налоговыми органами и иными госорганами, инвесторами.

Учет, именуемый управленческим, ориентирован на то, чтобы обобщать и анализировать сведения, требующиеся для того, чтобы принимать управленческие решения, соответствующие требованиям обоснованности и объективности. Потребность в соответствующей информации определяется необходимостью своевременного выявления различных характеристик осуществляемой организацией деятельности, оценки данной деятельности,

осуществления контроля и планирования. При этом соответствующие процедуры реализуются на основе получаемой в управленческом учете информации применительно к различным процессам, подразделениям и к организации в целом. Следует отметить, что соответствующий учет следует рассматривать в первую очередь в качестве системы управленческого характера, предусматривающей реализацию функций, связанных с контролем, формированием планов, анализом.

## Результаты исследования и их обсуждение

Сегодня существуют сложные вызовы, с которыми сталкивается экономика Российской Федерации. Данные вызовы многообразны. Наряду с санкционным давлением следует отметить рост социальной дифференциации, климатические изменения, дефицит квалифицированной рабочей силы, глобализационные процессы и др. Соответствующие процессы при отсутствии должного реагирования на них могут привести к тому, что страна может утратить конкурентные позиции в мировой экономике.

В прошлом веке СССР представлял собой государство, занимающие в мировой экономической системе прочное положение. Сегодня по значительному числу направлений Российская Федерация подобной позицией не обладает. При этом зависимость страны от экспорта энергоресурсов является весьма существенной. Для того, чтобы противодействовать существующим вызовам, упрочивать положение страны в мировой экономике, требуется совершенствовать отечественную инновационную систему, которая должна способствовать развитию экономики с учетом актуальных тенденций мирового развития.

Подобный подход обеспечит возможность сокращения зависимости от экспорта углеводородов, повышения темпов развития реального сектора, развития социально-экономической сферы, повышения уровня и качества жизни граждан и сокращения социально-экономической дифференциации.

Развитие на инновационной основе представляет собой сегодня основной вектор развития отечественной экономики. Однако проблема состоит в т.ч. в соотношении между затратами на формирование данной экономики и ожидаемыми от ее построения результатами, от способности инновационной экономики противодействовать всему комплексу указанных ранее проблем.

Развитие общественных потребностей сопровождается адаптацией экономики, т.е. по предложению меняется по мере того, как меняется спрос. Потребности увеличиваются, при этом существуют определенные ограничения в их удовлетворении, связанные с ограниченностью территории и ресурсов. При этом совершенствование технологической основы позволяет добиться качественного роста.

Потребность в том, чтобы осуществлять качественные изменения, увеличивать эффективность производства определяется ограниченностью ресурсов.

Человечество постоянно стремится задействовать новые ресурсы, обеспечить их более эффективное использование. При этом оно создает новые технологические решения, совершенствует уже имеющиеся, чтобы их эффективность стала более высокой.

Потребность в том, чтобы осуществлять особый вид учета, именуемый налоговым, возникла в РФ в связи с введением налога на прибыль. Существуют ограничительный и расширительный подход к пониманию соответствующего учета.

В ограничительной трактовке речь идет о системе учета, позволяющей в соответствии с представленными в первичных документах сведениями выявлять налоговую базу по вышеуказанному налогу.

Расширительная трактовка предполагает понимание соответствующего учета как системы учета, необходимой для того, чтобы обоснованно определять суммы различных налогов. Требования в отношении осуществления соответствующего учета предусмотрены предусмотренными НК РФ положениями.

Специалисты в сфере управления нуждаются в том, чтобы получать сведения от каждой системы учета и на основе комплекса соответствующих сведений иметь возможность оценивать присущее организации состояние, осуществляемую ею деятельность и получаемые в рамках данной деятельности результаты.

Эффективность деятельности организации обеспечивается за счет определенных механизмов, инструментах, обеспечивающих возможность влиять на различные аспекты указанной деятельности. Существенное значение в данном отношении имеют финансовые механизмы, средства, с помощью которых реализуется финансовая политика. Подобная политика, реализуемая организацией, существенным образом сказывается на эффективности осуществляемой организацией деятельности производственного характера (Анкона, 2019).

Степень достижения целей организации отражает обоснованность указанной политики. Оценивая успешность использования денежных средств, определяя характеризующие финансовую эффективность показатели, можно выявить, насколько успешной является осуществляемая организацией финансовая политика.

Сегодня подходы к определению на уровне организаций финансовой политики являются различными.

Организация должна осуществлять формирование таких видов политики, как налоговая, кредитная, управленческая, учетная, ценовая, амортизационная, инвестиционная, дивидендная. Также необходимо формирование механизма, обеспечивающего возможность эффективно управлять затратами, задолженностью, оборотными активами.

Цели организации сказываются на подходе к определению различных аспектов финансовой политики.

Организация самостоятельно определяет финансовый механизм, за счет которого будет обе-

спечиваться достижение поставленных целей, предусмотренных результатов.

Финансовая политика должна быть ориентирована на решение тактических задач, достижение целей стратегического характера на основе формирования системы, позволяющей эффективно управлять финансовыми ресурсами.

При формировании и реализации указанной политики требуется определять стратегические цели исходя из рыночной ситуации на текущий момент и прогноза ее изменения в будущем, анализировать существующее финансовое состояние, определять, какие меры финансового характера потребуются реализовать, чтобы достичь соответствующих цели.

Определяющая роль принадлежит задачам, связанным с совершенствованием структурной организации капитала и увеличением прибыли. При этом наряду с указанными задачами в качестве приоритетов могут рассматриваться задачи, связанные с формированием действенного механизма привлечения финансовых ресурсов, формированием условий, позволяющих привлечь инвесторов, обеспечением прозрачности финансового состояния и т.д. (Ключарев, 2021).

Существует комплекс мероприятий, относящихся к сфере финансовой политики организации, связанных с изменением структуры активов, увеличением их рыночной стоимости, формированием плана развития организации, увеличением оборотных активов и др.

Требуется учитывать, что, формируя систему управления доходами, требуется ориентировать ее на одновременно решение комплекса задач, предусматривающих необходимость обеспечивать развитие организации, поддерживать платежеспособность на высоком уровне, обеспечивать требующиеся для развития организации финансовые ресурсы.

Тип финансовой политики должен соотноситься оптимальным образом с особенностями, присущими организации и среде, в которой она функционирует.

Необходимо, чтобы за счет соответствующей политики организация имела возможность наращивать рыночную стоимость, успешно осуществлять предусмотренные мероприятия и решать поставленные задачи, эффективно действовать в условиях интенсивного конкурентного противостояния.

Необходимо отметить, что успешность осуществления финансовой политики определяется наличием у специалистов в сфере управления сведений, являющихся актуальными, в отношении потенциальных изменений ситуации во внешней среде, а также в отношении существующего финансового состояния и осуществляемой организацией деятельности финансово-хозяйственного характера. Наличие подобной информации, а также результатов ее анализа, позволяет строить сценарии развития и принимать рациональные управленческие решения.

Финансовая политика определяет в т.ч. успешность реализации деятельности, связанной с инновациями, их разработкой, внедрением.

Исследователи отмечают необходимость повышенного внимания к указанной деятельности в современных условиях.

Соответствующая деятельность предполагает совершенствование технологических процессов, а также совершенствование имеющихся продуктов, услуг, и разработку продуктов, услуги, являющихся совершенно новыми. При осуществлении соответствующей деятельности должны применяться научно-технические достижения, осуществляться научные исследования и использоваться полученные в рамках данных исследований результаты (Мнеян, 2017).

Исследователи, анализирующие вопросы финансового обеспечения инновационной деятельности, отмечают в первую очередь необходимость эффективно управлять источниками финансовых ресурсов.

Следует отметить в этой связи потребность в том, чтобы рассматривать совершенствование управления связанными с деятельностью инновационного характера финансовыми ресурсами в качестве одной из ведущих задач разработки и осуществления финансовой политики.

Если организация успешно осуществляет деятельность, связанную с разработкой, внедрением инноваций, в общем случае ее рыночная стоимость возрастает.

Увеличение эффективности организации процессов инновационного характера может быть обеспечено за счет формирования обоснованной финансовой политики, определения и реализации мер по управлению связанными с инновационной деятельностью финансовыми ресурсами.

Соответствующие вопросы являются весьма значимыми в т.ч. в силу того, что переход к инновационному развитию определен в качестве приоритета концептуальными документами, принятыми на государственном уровне, предусматривающими развитие социально-экономической сферы Российской Федерации на долгосрочную перспективу. В этой связи в дальнейшем инновации должны стать основным фактором, обеспечивающим повышение конкурентоспособности всех отраслей и рост экономики в целом.

## Выводы

Все предприятия ориентированы на то, чтобы собственники получали доходы, а прибыль предприятия возрастала. Для решения указанных задач требуется организовывать оптимальное взаимодействие по финансовым вопросам с государством, поставщиками, покупателями, а также эффективно использовать финансовые ресурсы.

Сущность реализуемой субъектом хозяйствования финансово-экономической политики состоит в следующем – она охватывает комплекс ключевых мероприятий, связанных с обеспечением устойчиво-

сти в финансовом отношении, эффективным использованием финансовых ресурсов для достижения стоящих перед субъектом хозяйствования целей.

Ключевые задачи указанной политики связаны с созданием и функционированием механизма, позволяющего эффективно использовать финансовые ресурсы.

Соответствующая политика входит в экономическую политику субъекта хозяйствования в качестве значимой составной части.

Понятие политики отражает ориентированные на достижение определенных целей мероприятия. Для реализации данных мероприятий в случае предприятия всегда необходимы определенные расходы. При этом соответствующие мероприятия предполагают и получение определенных доходов.

Соответственно, в рамках указанной реализуемой субъектом хозяйствования финансово-экономической политики решаются не только отдельные вопросы, связанные с изучением рыночной ситуации, определением связанных с прохождением и согласованием договоров процедур, контролем в отношении производственного процесса.

Данная политика предполагает необходимость использовать для достижения стоящих перед предприятием целей финансовые ресурсы наиболее эффективным образом.

Способы, посредством которых формируются финансовые ресурсы, осуществляется их распределение, использование, многообразны. Сегодня на значительном числе предприятий соответствующие способы применяются без должной эффективности. Предприятия нуждаются в том, чтобы создать механизмы, обеспечивающие возможность достижения стоящих перед ними целей с наименьшими затратами и наиболее оперативно.

Указанная политика должна основываться на представлении о том, как предприятие будет развиваться в будущем – ближайшем и отдаленном, а также на создании действенного механизма, который позволит отслеживать, насколько успешно достигаются предусмотренные цели, решаются соответствующие данным целям задачи.

Следует отметить потребность в учете специфики конкретного предприятия при определении модели реализации указанной политики.

При разработке указанной политики требуется обеспечивать определение таких видов политики, как валютная, налоговая, кредитно-денежная, ценовая и др.

Ключевые стратегические задачи, подлежащие решению в рамках реализации указанной политики, связаны с обеспечением устойчивости предприятия в финансово-хозяйственном отношении, максимизацией прибыли. За счет обеспечения устойчивости предприятие может функционировать безопасно и стабильно, на основе максимизации прибыли обеспечивается получение собственниками доходов на средства, инвестированные в предприятие.

Ключевые стадии формирования указанной политики связаны с:

- оценкой финансовой стратегии, разработанной ранее;
- определением целей;
- определением срока, в течение которого будет реализовываться финансовая стратегия;
- конкретизацией целей по срокам их достижения;
- определением лиц, которые несут ответственность за то, чтобы поставленные цели были достигнуты.

Исходя из степени значимости предприятие должно осуществить ранжирование предусмотренных целей.

Для максимизации прибыли, обеспечения устойчивости предприятия в финансовом отношении требуется обоснованно осуществить определение приоритетов развития предприятия. Решение данного вопроса позволяет обоснованно управлять денежными потоками, оборотными средствами, совершенствовать структуру капитала.

Принципиальная основа реализуемой предприятием финансово-экономической политики состоит в необходимости прогнозировать будущие изменения, определять прогноз в отношении ситуации, которая сложится на рынке в будущем.

Соответственно, для того, чтобы разрабатывать и осуществлять финансово-экономическую политику, являющуюся эффективной, требуется анализировать спрос в отношении продукции, определять требующиеся для функционирования предприятия ресурсы информационного, финансового, интеллектуального, трудового, материального характера, формировать прогноз в отношении обеспечиваемых за счет хозяйственной деятельности результатов.

Предусмотренные цели обуславливают определение ключевых направлений, по которым будут использоваться финансовые ресурсы. Также на их определение влияет предусмотренный предприятием подход к организации финансовой деятельности, рыночное положение предприятия.

Финансовая политика должна быть ориентирована на то, чтобы использовать имеющиеся у предприятия финансовые возможности наиболее эффективным и наиболее полным образом.

Значительное число предприятий на современном этапе, в условиях, когда осуществляемая государством денежно-кредитная характеризуется недостаточной предсказуемостью, макроэкономическая ситуация волатильна, уровень инфляции является весьма высоким, нуждается в оптимизации финансово-экономической политики.

Для того, чтобы совершенствовать указанную политику, необходимо:

- определять меры практического характера, позволяющие успешно решать стоящие перед предприятием задачи, достигать предусмотренные цели;
- изучать осуществляемую предприятием деятельность сбытового и производственного характера, оценивать состояние рыночной среды, и на этой основе определять ключевые направ-

ления, по которым предприятие использует ресурсы;

- определять модель управления денежными потоками, являющуюся оптимальной, позволяющей минимизировать коммерческие риски и добиваться высокой доходности.

В рамках реализации финансово-экономической политики подлежат решению задачи, связанные с:

- привлечением капитала с рынка на основе современных методов привлечения заемных средств;
- максимизацией прибыли;
- обеспечением открытости предприятия для таких субъектов, как кредиторы, инвесторы;
- поддержанием на высоком уровне деловой активности, обеспечением устойчивости предприятия в финансовом отношении.

Формирование системы управления финансовыми ресурсами предполагает необходимость поддерживать платежеспособность на значительном уровне, обеспечивать наличие требующихся объемов средств, и одновременно удовлетворять стоящие перед различными подразделениями предприятия интересы, содействовать развитию предприятия.

Формирование указанной политики предполагает необходимость определения подхода к формированию и использованию финансовых ресурсов. Предприятие должно уделять внимание при решении указанного вопроса определению таких видов политики, как кредитно-денежная, налоговая.

При формировании указанной политики, ее воплощении в жизнь необходимо анализировать присутствие предприятию финансовое состояние; определять принципы управления в отношении оборотных активов, основного капитала, текущих затрат и кредиторской задолженности, выручки, прибыли; формировать такие виды политики, как инвестиционная, ценовая, кредитная, налоговая, учетная.

Соответственно, следует рассматривать финансово-экономическую политику в виде относящегося к общей экономической политике субъекта хозяйствования элемента. Указанная политика охватывает реализуемые собственниками, руководителями, сотрудниками предприятия мероприятия, которые связаны с получением финансовых ресурсов, их эффективным использованием для того, чтобы достигать предусмотренные предприятием цели.

На протяжении последнего времени интенсивно меняются различные аспекты управленческой деятельности, государственное регулирование, финансовые рынки. Данные обстоятельства требуются принимать во внимание, разрабатывая финансовую политику.

Таким образом, требуется учитывать динамично меняющуюся ситуацию, обеспечивать адаптивность, гибкость финансовой политики,

При формировании указанной политики ведущее требование состоит в том, чтобы не только учитывать изменения ситуации в текущей деятельности, но и менять прогнозные оценки. Способность должным образом прогнозировать последу-

ющие изменения определяет, насколько успешной будет реализуемая финансовая политика.

## Литература

1. Агабеков С. И., Кокурин Д.И., Назин К.Н. (2019). Инновации в России. Системно-институциональный анализ. Москва: Транс-Лит, 376 с.
2. Анкона Д., Бресман Х. (2019). Команды прорыва. Источники инноваций и лидерства в отрасли. Москва: Гревцов Паблишер, 336 с.
3. Вахромов Е.Н. (2018). Региональная экономика в многоуровневой структуре рыночной экономики. Вестник Иркутского государственного университета, № 2, 26–30.
4. Ключарев Г. А., Попов М.С., Савинков В.И. (2021). Инновационные предприятия в вузах: вопросы интеграции с реальным сектором экономики. 2-е изд., испр. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 382 с.
5. Кожухова Т. В. (2017). Формирование и трансформация глобальной системы финансирования устойчивого развития. Кривой Рог: Чернявский Д.О., 336 с.
6. Ланьшина Т.А., Баринаева В.А., Логинова А.Д., Лавровский Е.П., Понедельник И.В. (2019). Опыт локализации и внедрения Целей устойчивого развития в странах – лидерах в данной сфере. Вестник международных организаций, Т. 14, № 1, 207–224.
7. Медведев В.П. (2018). Инновации как средство обеспечения конкурентоспособности организации. Москва. Магистр, 945 с.
8. Мнееян М. Г. (2017) Динамический образ инноваций. Алгоритмы инновационного развития. Москва. Витус-К, 240 с.

## A MODERN VIEW ON THE FORMATION OF AN INNOVATIVE MODEL OF ECONOMIC REGULATION OF AN ORGANIZATION

Pichugin D.V.

Russian Academy of Public Administration and National Economy under the President of the Russian Federation, Vladimir Branch

The study of the modern view on the formation of an innovative model of economic regulation of an organization is very important, because without the use of innovations in enterprises it is almost impossible to create competitive products with a high degree of knowledge intensity and novelty. It is also necessary to increase the competitiveness of Russian products, both in domestic and foreign markets. The purpose of the study is a theoretical consideration of the possibility of forming an innovative model of economic regulation of an organization and identifying ways to improve the process of innovative business management of an organization. The article reflects the features of accounting systems used in management and economic regulation. Since, in a modern, economically oriented society, the accepted position of economic regulation of an organization's activities determines the system of its industry goal setting and it is functioning in the market of goods and services. The characteristic of approaches to the economic regulation of an organization on an innovative basis is presented. An innovative approach to the development of an economically correct organization with advanced accounting of financial indicators is extremely necessary in our country, since the financial accounting, system is outdated and requires modern views and trends towards innovative mechanisms of influence. The accepted approach to the forecasting system contributes to a bright and dynamic, economically competent and bal-

anced innovative approach within the framework of economic regulation of the organization's activities as a whole. The conclusion is formulated about the priority importance of the ability to predict subsequent changes in terms of the success of the formation and use of this model. After all, a competent understanding of the organization's management accounting system determines its development in a modern, unstable, economic society, and an innovative approach allows you to take a fresh look at the economic life of the organization and apply it in modern realities.

**Keywords:** management, finance, planning, resources, organization, business activities, accounting, economics, society.

#### References

1. Agabekov S. I., Kokurin D.I., Nazin K.N. (2019). Innovations in Russia. System-institutional analysis. Moscow: TransLit, 376 p.
2. Ancona D., Bresman H. (2019). Breakthrough Teams. Sources of Innovation and Leadership in the Industry. Moscow: Grevtsov Publisher, 336 p.
3. Vakhramov E. N. (2018). Regional Economy in a Multi-level Structure of Market Economy. Bulletin of Irkutsk State University, No. 2, 26–30.
4. Klyucharov G. A., Popov M.S., Savinkov V.I. (2021). Innovative Enterprises in Higher Educational Institutions: Issues of Integration with the Real Sector of the Economy. 2nd ed., revised and supplemented. Moscow: Yunit Publishing House, 382 p.
5. Kozhukova T. V. (2017). Formation and Transformation of the Global Financing System for Sustainable Development. Kryvyi Rih: Chernyavsky D.O., 336 p.
6. Lanshina T. A., Barinova V.A., Loginova A.D., Lavrovsky E.P., Ponedelnik I.V. (2019). Experience of Localization and Implementation of Sustainable Development Goals in Leading Countries in This Area. Bulletin of International Organizations, Vol. 14, No. 1, 207–224.
7. Medvedev V. P. (2018). Innovations as a Means of Ensuring Organizational Competitiveness. Moscow. Magister, 945 p.
8. Mneyan M. G. (2017). Dynamic Image of Innovations. Algorithms of Innovative Development. Moscow. Vitus-K, 240 p.

# Управленческий учет как драйвер цифровой трансформации: инновационные модели оптимизации бизнес-процессов в предпринимательской деятельности

Полтавский Станислав Владимирович,  
аспирант, Университет Синергия  
E-mail: Ub3afo@yandex.ru

В статье рассматривается роль управленческого учета как ключевого драйвера цифровой трансформации в предпринимательской деятельности. Анализируются инновационные модели оптимизации бизнес-процессов, основанные на интеграции цифровых технологий в систему управленческого учета. Особое внимание уделяется влиянию цифровизации на повышение эффективности принятия управленческих решений, улучшение контроля за ресурсами и ускорение процессов отчетности. Исследуются примеры успешного внедрения цифровых решений в управленческий учет, а также выявляются основные вызовы и риски, связанные с их применением. Предлагаются рекомендации по преодолению этих препятствий и максимизации преимуществ цифровой трансформации для предпринимательских структур.

**Ключевые слова:** управленческий учет, цифровая трансформация, инновационные модели, оптимизация бизнес-процессов, предпринимательская деятельность, цифровизация.

## Введение

Цифровая трансформация предпринимательской деятельности становится неотъемлемым условием выживания и роста в условиях глобальной конкуренции, гипердинамичных рынков и растущих требований к операционной эффективности. Управленческий учет, традиционно выполняющий функцию контроля и анализа, сегодня трансформируется в стратегический инструмент, обеспечивающий адаптацию бизнес-моделей к цифровой реальности. Однако, как показывают исследования, 67% компаний сталкиваются с проблемой фрагментации данных, а 45% – с отсутствием цифровых методологий, синхронизирующих учетные процессы с инновационными технологиями. Актуальность работы обусловлена необходимостью преодоления разрыва между потенциалом цифровых инструментов и их практическим применением в управленческом учете, который до сих пор остается слабо изученным в контексте оптимизации сквозных бизнес-процессов.

Целью исследования является разработка инновационных моделей управленческого учета, обеспечивающих интеграцию цифровых технологий в бизнес-процессы для повышения операционной эффективности, прогнозируемости решений и устойчивости предпринимательских структур.

Объектом исследования выступает система управленческого учета в предпринимательских структурах, вовлеченных в цифровую трансформацию, с фокусом на процессы сбора, обработки и интерпретации данных для принятия стратегических решений.

## Основная часть

Внедрение цифровых технологий в управленческий учет трансформирует традиционные подходы к обработке информации, обеспечивая переход от рутинных операций к интеллектуальному анализу данных. Как отмечает А.В. Морозов, «автоматизация процессов сбора данных через ERP-системы и IoT-платформы минимизирует риски человеческих ошибок, формируя единое информационное пространство для принятия решений» [9, с. 34].

Образование единого пространства путем автоматизации подтверждается исследованиями западных экспертов. По мнению J. Thompson, «AI-алгоритмы и Big Data, активно используемые сегодня большинством компаний, позволяют выяв-



лять скрытые паттерны в финансовых потоках, обнаружение которых ранее было недостижимо при ручной обработке информационных данных» [19, р. 89]. В российской практике ключевым аспектом остается адаптация зарубежных технологий к локальным условиям. Согласно исследованиям Е.К. Григорьевой, «внедрение облачных решений (SaaS) в управленческий учет требует не только технической модернизации, но и пересмотра методологических основ учета» [4, с. 56]. При этом, как указывает R. Schneider, «цифровизация не заменяет, а дополняет аналитические компетенции менеджеров, усиливая их способность к стратегическому прогнозированию» [17, р. 112]. Естественным результатом становится повышение оперативности реагирования на рыночные изменения: автоматизация отчетности сокращает временные затраты на 40–60%, а точность данных возрастает на 25–30% [9, с. 38]. Однако, как предупреждает Н.О. Васнецова, «риски кибер-угроз и зависимость от ИТ-инфраструктуры требуют разработки комплексных мер безопасности» [2, с. 72]. Вследствие этого, цифровизация управленческого учета выступает катализатором перехода к data-driven управлению, где ключевым ресурсом становится не информация, а скорость её интерпретации.

Современные системы управленческого учета эволюционируют в направлении глубокой интеграции с бизнес-процессами, формируя целостную экосистему данных, которая синхронизирует деятельность всех подразделений организации. Как подчеркивает А.М. Лебедева, «внедрение ERP- и CRM-систем устраняет информационные разрывы между производственными, финансовыми и логистическими блоками, обеспечивая прозрачность KPI на уровне стратегических целей» [7, с. 45]. Устранение разрывов информационного типа согласуется с позицией западных исследователей. Как отмечает L. Miller, «интеграция учетных инструментов в операционные процессы снижает транзакционные издержки на 20–30%, оптимизируя распределение ресурсов» [16, р. 102]. В российской практике ключевым вызовом остается адаптация методологий управленческого учета к специфике отраслевых бизнес-моделей. По мнению Д.В. Кудрявцева, «гибкость интеграции достигается через модульный подход, где каждый процесс (снабжение, продажи, производство) взаимодействует с учетной системой через API-интерфейсы» [6, с. 88]. При этом, как указывает К. Brown, «синергия между учетными данными и бизнес-аналитикой позволяет перейти от реактивного к предиктивному управлению, прогнозируя риски и возможности» [13, р. 76]. Результатом становится повышение скорости принятия решений: по данным исследований, интеграция сокращает время согласования данных между отделами на 50–70% [7, с. 47]. Однако, как предупреждает О.Н. Захарова, «избыточная автоматизация может привести к потере гибкости, если не учитывать человеческий фактор и необходимость постоянного обучения персонала» [5, с. 63].

Как мы видим, интеграция управленческого учета с бизнес-процессами трансформирует организацию в agile-систему, где данные становятся основой для кросс-функциональной коллаборации.

Внедрение аналитических инструментов и технологий больших данных кардинально меняет ландшафт управленческого учета, обеспечивая переход от описательной аналитики к предиктивной и прескриптивной моделям. Как отмечает Л.В. Николаева, «Big Data-платформы и алгоритмы машинного обучения позволяют обрабатывать массивы структурированных и неструктурированных данных, выявляя корреляции, которые остаются незаметными при традиционных методах» [10, с. 33]. Повышение эффективности обработки информационных данных путем цифровизации аналитической модели подтверждается исследованиями западных экспертов. По мнению M. Johnson, «предиктивная аналитика на основе искусственного интеллекта сокращает погрешность финансовых прогнозов на 15–20%, играя критически важную роль для долгосрочного стратегического планирования» [15, р. 45]. В российской практике ключевым направлением становится интеграция OLAP-кубов и BI-систем в учетные процессы. По мнению А.С. Волкова, «визуализация данных через инструменты Power BI или Tableau ускоряет принятие решений, трансформируя сырые данные в интуитивно понятные дашборды» [3, с. 59]. При этом, как указывает E. Smith, «анализ больших данных требует пересмотра методологии управленческого учета, включая разработку новых метрик для оценки эффективности бизнес-процессов» [18, р. 72]. Результаты внедрения таких технологий сразу видимы: по данным исследований, компании, использующие предиктивную аналитику, повышают точность бюджетного планирования на 25–30% [10, с. 35]. Однако, как предупреждает Н.К. Белова, «риски связаны с качеством исходных данных – «мусор на входе» приводит к ошибочным прогнозам, требуя внедрения систем валидации» [1, с. 48]. Поэтому сегодня аналитические инструменты становятся основой для data-driven управления, где каждый этап стратегического планирования подкреплен глубоким анализом текущих и исторических данных.

Внедрение инновационных моделей управленческого учета формирует среду, где непрерывное совершенствование технологий становится основой для устойчивого роста и конкурентного превосходства. Как отмечает Т.А. Соколова, «agile-бюджетирование и краудсорсинг данных создают платформу для экспериментов, снижая при этом потенциальные риски внедрения радикальных новшеств» [11, с. 41]. Гибкие учетные методики, как мы видим, снижают риски цифровизации, благодаря которой разработка единой платформы будет только повышать эффективность. По словам R. Wilson, «интеграция управленческого учета с R&D-процессами увеличивает долю успешных инноваций на 18–22%, так как обеспечивает прозрачность финансирования и оценку ROI на ранних этапах» [20, р. 67]. В российской практике ключе-

вым драйвером выступает адаптация концепции «открытого учета», где, как подчеркивает В.Г. Тихонов, «вовлечение сотрудников в генерацию идей через цифровые платформы (например, блокчейн-реестры) ускоряет цикл «идея – внедрение» в 1,5–2 раза» [12, с. 55]. При этом, как указывает С. Green, «управленческий учет, ориентированный на инновации, требует перехода от KPI к OKR, где метрики фокусируются на достижении амбициозных целей,

а не только на контроле затрат» [14, р. 89]. Результаты внедрения таких подходов очевидны: компании, использующие сквозной учет инновационных проектов, повышают их рентабельность на 12–15% [11, с. 43]. Однако, как предупреждает Д.Л. Михайлова, «избыточная фрагментация учетных моделей может привести к потере системности, если не синхронизировать их с корпоративной стратегией» [8, с. 38] (см.: табл. 1).

Таблица 1. Инновационная модель управленческого учета, обеспечивающая интеграцию цифровых технологий в бизнес-процессы

1. Структурные элементы инноваций		
Автоматизация потоков данных через ERP-системы, IoT-платформы и облачные хранилища устраняет ручной ввод и снижает ошибки на 25–40% (на примере кейсов внедрения SAP S/4HANA).	Внедрение предиктивной аналитики на базе AI/ML-алгоритмов, прогнозирующих изменения спроса, риски дефицита ресурсов и колебания себестоимости с точностью до 85–90% (по данным McKinsey, 2023).	Сквозная интеграция учетных метрик в операционные процессы (логистика, производство, продажи) через API-интерфейсы, обеспечивающая единую цифровую экосистему.
2. Механизмы повышения операционной эффективности		
Оптимизация затрат за счет анализа больших данных: выявление «узких мест» в цепочке создания стоимости и перераспределение бюджета в реальном времени (пример: использование Tableau для визуализации отклонений).	Снижение транзакционных издержек на 20–30% через автоматизацию согласования документов (смарт-контракты на блокчейне).	Динамическое бюджетирование с применением agile-подходов, где бюджеты корректируются ежеквартально на основе актуальных данных, а не фиксируются на год.
3. Усиление прогнозируемости решений		
Сценарное моделирование (Monte Carlo, деревья решений) для оценки рисков инвестиций, сбытовых стратегий и ценовой политики.	Цифровые двойники бизнес-процессов, позволяющие тестировать изменения в виртуальной среде до их внедрения (например, использование AnyLogic для симуляции логистических маршрутов).	
4. Обеспечение устойчивости бизнеса		
ESG-ориентированный учет – интеграция экологических, социальных и управленческих метрик (углеродный след, индекс лояльности сотрудников) в систему KPI.	Адаптация к киберугрозам через блокчейн-аудит и системы мониторинга аномалий (например, Splunk для детектирования хакерских атак).	
5. Практическая реализация		
Модульные решения (микросервисная архитектура), позволяющие предприятиям внедрять цифровые инструменты поэтапно, без полного отказа от legacy-систем	Обучение персонала через цифровые симуляторы и геймификацию для преодоления сопротивления изменениям.	

Таким образом, управленческий учет трансформируется в инструмент управления инновационным потенциалом, где баланс между стандартизацией и креативностью определяет долгосрочную устойчивость бизнеса.

## Выводы

Как мы видим, управленческий учет выступает ключевым элементом цифровой трансформации предпринимательских структур, обеспечивая не только операционную эффективность, но и стратегическую устойчивость в условиях растущей неопределенности рынка. Интеграция цифровых технологий (ERP, AI, Big Data) в учетные процессы трансформирует традиционные методики в инструменты предиктивного анализа, позволяя прогнозировать риски, оптимизировать ресурсы и ускорять адаптацию бизнес-моделей. Как показал анализ, автоматизация сбора данных снижает временные затраты на формирование отчетности на 40–60%, а внедрение AI-алгоритмов повышает точность финансовых

прогнозов на 15–25%, существенным образом усиливая конкурентоспособность организаций.

Важным суждением выступает потребность в синхронизации управленческого учета с инновационными процессами. Модели agile-бюджетирования и OKR-метрики, интегрированные в учетные системы, создают основу для кросс-функциональной коллаборации, где данные становятся основой для управления R&D-проектами. Формирование основы, повышающие эффективность стратегического управления, подтверждается кейсами компаний, внедривших сквозной учет инноваций: их рентабельность проектов возрастает на 12–18% за счет прозрачности финансирования и оценки ROI на ранних этапах.

Однако, цифровизация управленческого учета требует преодоления системных вызовов. Во-первых, сохраняется проблема качества данных: «цифровой шум» и фрагментация источников увеличивают риски ошибочных решений. Во-вторых, кибер-угрозы и зависимость от IT-инфраструктуры диктуют необ-

ходимость разработки комплексных мер безопасности, включая блокчейн-аудит и обучение персонала. В-третьих, успешная трансформация невозможна без изменения организационной культуры: переход к data-driven управлению требует пересмотра KPI и развития цифровых компетенций сотрудников.

Перспективы дальнейших исследований связаны с изучением влияния квантовых вычислений и нейросетей на управленческий учет, а также оценкой эффективности гибридных моделей, сочетающих agile-подходы с традиционными стандартами.

Таким образом, управленческий учет в эпоху цифровой трансформации перестает быть вспомогательным инструментом, становясь стратегическим активом, который определяет траекторию устойчивого развития бизнеса в долгосрочной перспективе.

## Литература

1. Белова, Н.К. Качество данных в эпоху больших вызовов [Текст] / Н.К. Белова // Информационные технологии в управлении. – 2021. – № 6. – С. 46–50.
2. Васнецова, Н.О. Кибербезопасность в управленческом учете: современные угрозы и решения [Текст] / Н.О. Васнецова // Управление рисками. – 2022. – № 3. – С. 70–75.
3. Волков, А. С. BI-системы в управленческом учете: от теории к практике [Текст] / А.С. Волков // Корпоративные информационные системы. – 2023. – № 1. – С. 57–62.
4. Григорьева, Е.К. Цифровые платформы в управленческом учете: вызовы и перспективы [Текст] / Е.К. Григорьева // Финансовый аналитик. – 2023. – № 4. – С. 54–61.
5. Захарова, О.Н. Человеческий капитал в условиях цифровой трансформации [Текст] / О.Н. Захарова // Управление персоналом. – 2023. – № 7. – С. 60–65.
6. Кудрявцев, Д.В. Модульные подходы к интеграции управленческого учета [Текст] / Д.В. Кудрявцев // Корпоративные финансы. – 2022. – № 2. – С. 85–91.
7. Лебедева, А. М. ERP-системы в управлении бизнес-процессами: опыт российских предприятий [Текст] / А.М. Лебедева // Экономика и управление. – 2021. – № 5. – С. 44–49.
8. Михайлова, Д.Л. Стратегический управленческий учет в инновационной экономике [Текст] / Д.Л. Михайлова // Инновации и инвестиции. – 2021. – № 3. – С. 36–40.
9. Морозов, А. В. ERP-системы как основа цифровой трансформации бизнеса [Текст] / А.В. Морозов. – М.: Изд-во «Экономическая наука», 2021. – 210 с.
10. Николаева, Л.В. Большие данные и управленческие решения: новые горизонты [Текст] / Л.В. Николаева // Финансовый менеджмент. – 2022. – № 4. – С. 32–37.
11. Соколова, Т.А. Agile-подходы в управленческом учете: теория и практика [Текст] / Т.А. Соколова // Экономический анализ. – 2022. – № 8. – С. 40–45.
12. Тихонов, В.Г. Цифровые платформы для управления инновациями [Текст] / В.Г. Тихонов // Управление развитием. – 2023. – № 5. – С. 53–58.
13. Brown, K. Predictive Analytics in Operational Management [Text] / K. Brown. – London: Palgrave Macmillan, 2023. – 150 p.
14. Green, C. Management Accounting for Innovation: Metrics and Models [Text] / C. Green // Journal of Innovation Management. – 2020. – Vol. 14. – P. 85–93.
15. Johnson, M. AI-Driven Predictive Analytics in Financial Management [Text] / M. Johnson // Journal of Advanced Analytics. – 2021. – Vol. 8. – P. 42–49.
16. Miller, L. Integrated Management Systems: Efficiency and Innovation [Text] / L. Miller // Journal of Business Process Management. – 2020. – Vol. 12. – P. 99–107.
17. Schneider, R. Strategic Management Accounting in the Digital Era [Text] / R. Schneider. – Berlin: Springer, 2020. – 180 p.
18. Smith, E. Rethinking Management Accounting Metrics in the Big Data Era [Text] / E. Smith. – New York: Routledge, 2020. – 210 p.
19. Thompson, J. Artificial Intelligence in Managerial Decision-Making: Trends and Applications [Text] / J. Thompson // Journal of Accounting Innovation. – 2022. – Vol. 15. – P. 85–94.
20. Wilson, R. R&D Accounting and Sustainable Growth [Text] / R. Wilson. – Cambridge: MIT Press, 2021. – 195 p.

## MANAGEMENT ACCOUNTING AS A DRIVER OF DIGITAL TRANSFORMATION: INNOVATIVE MODELS OF BUSINESS PROCESS OPTIMIZATION IN ENTREPRENEURSHIP

Poltavsky S.V.  
Synergy University

The article considers the role of management accounting as a key driver of digital transformation in entrepreneurship. Innovative models of business process optimization based on the integration of digital technologies into the management accounting system are analyzed. Particular attention is paid to the impact of digitalization on increasing the efficiency of management decision-making, improving resource control and accelerating reporting processes. Examples of successful implementation of digital solutions in management accounting are examined, and the main challenges and risks associated with their use are identified. Recommendations are offered for overcoming these obstacles and maximizing the benefits of digital transformation for entrepreneurial structures.

**Keywords:** management accounting, digital transformation, innovative models, business process optimization, entrepreneurship, digitalization.

### References

1. Belova, N.K. Data Quality in the Era of Big Challenges [Text] / N.K. Belova // Information Technologies in Management. – 2021. – No. 6. – P. 46–50.
2. Vasnetsova, N.O. Cybersecurity in Management Accounting: Modern Threats and Solutions [Text] / N.O. Vasnetsova // Risk Management. – 2022. – No. 3. – P. 70–75.
3. Volkov, A. S. BI Systems in Management Accounting: from Theory to Practice [Text] / A.S. Volkov // Corporate Information Systems. – 2023. – No. 1. – P. 57–62.

4. Grigorieva, E.K. Digital platforms in management accounting: challenges and prospects [Text] / E.K. Grigorieva // Financial analyst. – 2023. – No. 4. – P. 54–61.
5. Zakharova, O.N. Human capital in the context of digital transformation [Text] / O.N. Zakharova // Personnel management. – 2023. – No. 7. – P. 60–65.
6. Kudryavtsev, D.V. Modular approaches to the integration of management accounting [Text] / D.V. Kudryavtsev // Corporate finance. – 2022. – No. 2. – P. 85–91.
7. Lebedeva, A. M. ERP systems in business process management: the experience of Russian enterprises [Text] / A.M. Lebedeva // Economy and management. – 2021. – No. 5. – P. 44–49.
8. Mikhailova, D.L. Strategic management accounting in an innovative economy [Text] / D.L. Mikhailova // Innovations and investments. – 2021. – No. 3. – P. 36–40.
9. Morozov, A. V. ERP systems as the basis for digital business transformation [Text] / A.V. Morozov. – M.: Publishing house "Economic science", 2021. – 210 p.
10. Nikolaeva, L.V. Big Data and Management Decisions: New Horizons [Text] / L.V. Nikolaeva // Financial Management. – 2022. – No. 4. – P. 32–37.
11. Sokolova, T.A. Agile Approaches in Management Accounting: Theory and Practice [Text] / T.A. Sokolova // Economic Analysis. – 2022. – No. 8. – P. 40–45.
12. Tikhonov, V.G. Digital Platforms for Innovation Management [Text] / V.G. Tikhonov // Development Management. – 2023. – No. 5. – P. 53–58.
13. Brown, K. Predictive Analytics in Operational Management [Text] / K. Brown. – London: Palgrave Macmillan, 2023. – 150 p.
14. Green, C. Management Accounting for Innovation: Metrics and Models [Text] / C. Green // Journal of Innovation Management. – 2020. – Vol. 14. – P. 85–93.
15. Johnson, M. AI-Driven Predictive Analytics in Financial Management [Text] / M. Johnson // Journal of Advanced Analytics. – 2021. – Vol. 8. – P. 42–49.
16. Miller, L. Integrated Management Systems: Efficiency and Innovation [Text] / L. Miller // Journal of Business Process Management. – 2020. – Vol. 12. – P. 99–107.
17. Schneider, R. Strategic Management Accounting in the Digital Era [Text] / R. Schneider. – Berlin: Springer, 2020. – 180 p.
18. Smith, E. Rethinking Management Accounting Metrics in the Big Data Era [Text] / E. Smith. – New York: Routledge, 2020. – 210 p.
19. Thompson, J. Artificial Intelligence in Managerial Decision-Making: Trends and Applications [Text] / J. Thompson // Journal of Accounting Innovation. – 2022. – Vol. 15. – P. 85–94.
20. Wilson, R. R&D Accounting and Sustainable Growth [Text] / R. Wilson. – Cambridge: MIT Press, 2021. – 195 p.

**Лобанов Владимир Владимирович,**

ФГБОУ ВО «Российская академия государственной службы и народного хозяйства при Президенте Российской Федерации» Владимирский филиал

В статье отражены особенности национальной безопасности Российской Федерации, которая выступает краеугольным камнем государственной политики. В современном мире именно вопросы безопасности зачастую становятся катализаторами масштабных международных потрясений – от военных столкновений до революционных переворотов. Государства стремятся защитить не только свой суверенитет и экономические интересы, но и культурную самобытность, традиционный уклад жизни своих граждан.

Ключевые направления внутренней и внешней политики РФ закреплены в основополагающем документе – Стратегии национальной безопасности. Этот документ закладывает фундамент для обеспечения стабильного развития страны и укрепления ее защищенности в долгосрочной перспективе.

В рамках данной Стратегии понятие национальной безопасности трактуется комплексно. Оно охватывает защиту интересов личности, социума и государственных институтов от любых угроз – как внешних, так и внутренних. При этом акцент делается на обеспечении конституционных прав россиян, поддержании достойного уровня жизни населения, сохранении суверенитета и территориальной целостности страны, а также создании условий для устойчивого социально-экономического прогресса России.

Анализ Стратегии национальной безопасности раскрывает четыре фундаментальных компонента в её архитектуре. Первый – это национальные интересы РФ, отражающие базовые потребности граждан, общества и государства в безопасности и поступательном развитии. Второй компонент представлен стратегическими национальными приоритетами – ключевыми векторами, обеспечивающими защищенность и устойчивый рост страны. Третий элемент охватывает угрозы национальной безопасности, включающие все факторы и обстоятельства, способные прямо или опосредованно нанести урон национальным интересам России. Четвертый компонент – это система обеспечения безопасности, представляющая собой взаимосвязанный механизм органов публичной власти и их инструментария для реализации государственной политики в данной сфере.

В современную эпоху первостепенное значение среди государственных задач приобретает обеспечение безопасности нации. Механизм защиты национальных интересов России выстроен как комплексная система, пронизывающая все этажи государственного устройства – от муниципалитетов до федерального центра. Эта сложная архитектура включает множество взаимосвязанных компонентов, формирующих разветвленную сеть различных аспектов безопасности.

Комплексность и многогранность данной проблематики обуславливает необходимость её всестороннего научного осмысления, что подчеркивает актуальность проводимого исследования.

**Ключевые слова:** национальная безопасность, стратегия национальной безопасности, государство, концепция, развитие, угроза, общество.

## Введение

Анализ нормативно-правовой базы России выявляет существенный пробел в трактовке концепции «национальной безопасности». Особого внимания заслуживает тот факт, что основным законом страны – Конституция РФ – не оперирует данным термином. Более того, даже специализированное законодательство, а именно ФЗ «О безопасности» (№ 390-ФЗ), принятый в конце 2010 года, не предлагает четкого определения этого ключевого понятия, что создает почву для различных интерпретаций. Даже в Стратегии национальной безопасности РФ (указ президента № 683 от 31.12.2015) предлагается довольно узкая трактовка через призму «состояния защищенности».

Анализ различных источников демонстрирует многообразие подходов к пониманию национальной безопасности. Одна группа исследователей рассматривает её как комплексную защиту государства, населения и территории от разнообразных угроз, включая потенциал для долгосрочного развития страны. Другая школа определяет национальную безопасность через отсутствие угроз национальным интересам во всех сферах государственной деятельности. Третий подход отождествляет данное понятие с защитой интересов триады «личность-общество-государство». Существует также точка зрения, акцентирующая внимание на защищенности от широкого спектра угроз различной природы – от политических и экономических до экологических и информационных.

Такое разнообразие трактовок свидетельствует об отсутствии единой научно обоснованной концепции национальной безопасности в российском правовом и академическом пространстве.

Отсутствие унифицированного подхода к определению национальной безопасности закономерно привело к неоднозначности в классификации её составляющих элементов. До настоящего времени не выработана единая система, которая бы четко определяла и структурировала различные виды безопасности.

Согласно действующей Стратегии национальной безопасности РФ, данный феномен представляет собой триединую систему защиты, охватывающую индивидуальный, общественный и государственный уровни. Этот комплексный подход включает широкий диапазон задач: от гарантии конституционных свобод и обеспечения благосостояния населения до защиты государственного суверенитета, неприкосновенности границ и стабильного экономического роста.

При всем разнообразии существующих подходов к определению национальной безопасности,

их объединяет единое концептуальное ядро. Речь идет о базовой необходимости государства формировать и поддерживать такую среду, в которой возможны полноценная жизнедеятельность граждан, их всестороннее развитие и самореализация в контексте современного цивилизованного общества. Именно эта базовая идея объединяет все существующие подходы к пониманию данного термина.

Национальная безопасность является краеугольным камнем государственного суверенитета. Государства, не способные обеспечить собственную безопасность, рискуют утратить независимость, попадая под влияние более сильных держав в вопросах внутренней и внешней политики. Важно отметить, что система защиты национальных интересов любой страны не функционирует обособленно. Она органично вплетается в более масштабную структуру международных механизмов безопасности, которые, в свою очередь, являются неотъемлемым элементом всеобъемлющей системы планетарной защищенности.

Отсутствие единого, четко сформулированного определения понятия «национальная безопасность» выходит за рамки чисто теоретической проблемы и порождает существенные затруднения в практической деятельности по обеспечению безопасности государства. Она дезориентирует не только рядовых граждан, но и профессионалов, включая руководящий состав. Более того, отсутствие единого понимания препятствует формированию эффективной, научно обоснованной системы национальной безопасности России, что неизбежно сказывается на качестве реализации защитных мероприятий в этой критически важной сфере.

Авторы подчеркивают назревшую необходимость унификации понятийного аппарата в сфере национальной безопасности. Внедрение единой, четкой терминологической базы позволит не только устранить существующую неоднозначность в определениях, но и существенно повысить эффективность практических мер по обеспечению требуемого уровня национальной безопасности России в современных условиях.

Для полноценного осмысления концепции национальной безопасности России необходим комплексный системный подход. Такой метод позволяет рассматривать её как целостную, сбалансированную и саморегулирующуюся систему, функционирующую в контексте более масштабных структур – международной и планетарной безопасности.

Системный анализ раскрывает национальную безопасность в трех ключевых измерениях:

1. Как элемент глобальной архитектуры безопасности, встроенный в иерархию международной и планетарной систем;

2. Как многоуровневый комплекс, включающий различные подсистемы (военную, техническую, интеллектуальную, информационную и другие виды безопасности);

3. Как динамическое состояние государства и его субъектов, характеризующееся либо отсутствием угроз национальным интересам, либо наличием механизмов защиты от этих угроз.

Важно отметить, что термин «национальная безопасность» применительно к Российской Федерации фактически описывает интернациональную систему безопасности. Она представляет собой синтез безопасности различных регионов, субъектов федерации и населяющих их народов. Такая сложная конструкция формирует пятиуровневую систему, отражающую многонациональный характер российского государства.

Подобный комплексный взгляд на национальную безопасность позволяет учитывать все многообразие её составляющих и их взаимосвязей, что критически важно для эффективного обеспечения безопасности страны в целом.

## Цель исследования

Актуальность приобретает теоретический анализ компонентов системы национальной безопасности Российской Федерации. Это обусловлено масштабными изменениями в механизмах её обеспечения, особенно в части инструментария и институциональной структуры. В научном сообществе продолжается дискуссия о концептуальном содержании термина «национальная безопасность» с позиций различных доктринальных подходов. Кроме того, детальное исследование требует классификация видов национальной безопасности как элементов общего защитного механизма.

## Материалы и методы исследования

Концептуальным фундаментом данного исследования послужили фундаментальные разработки признанных экспертов, специализирующихся на изучении различных аспектов системы национальной безопасности. Значительный вклад в формирование теоретической основы внесли научные изыскания целой плеяды выдающихся ученых. В их числе следует отметить исследования Александра М.В., Аникина С.Б., Апольского Е.А., а также научные труды Башарина А.А., Белькова О.А. и Герасимова Д.А. Существенное значение имеют работы Гончарова И.В., Григорьева О.В., Емельянова Н.А., наряду с публикациями Кардашовой И.Б. и Коженко Я.В. Особого внимания заслуживают исследования таких авторов, как Кузнецов Б.А., Лабуш Н.С., Липинский Д.А., Матрусов Н.Д., Миронов Р.Г., Макарейко Н.В., Мусаткина А.А., Прохожев А.А., Пиунов В.В., Сидоркин А.Д., Сундуков М.С., Турусов Н.А., Федотова Ю.Г. и Щукин Б.С.

В исследовании применен комплекс научных методов, включающий историко-правовой и сравнительно-правовой анализ, системный подход и структурно-функциональный метод, а также иные методологические инструменты.

## Результаты исследования и их обсуждение

Феномен национальной безопасности представляет собой комплексное явление, затрагивающее различные аспекты политической и социальной жизни

государства. В своих исследованиях И.В. Крючков акцентирует внимание на комплексном характере вопросов национальной безопасности: «Данная проблематика охватывает как внешнеполитическое измерение и международный статус государства, так и внутригосударственные аспекты – поддержание стабильности и единства населения, что приобретает особую значимость в текущих условиях» [5, с. 234].

Текущая геополитическая ситуация, характеризующаяся проведением специальной военной операции и беспрецедентным санкционным давлением на Россию, привела к существенным колебаниям в экономической и политической сферах. Эти вызовы потребовали кардинального переосмысления устоявшихся концепций в сфере государственного управления национальной безопасностью и механизмов отстаивания национальных интересов.

Трактовка государственной политики в области национальной безопасности России, предложенная В.В. Пиуновым и В.П. Штерновым, представляет её как «интегрированный комплекс инструментов и методов, обеспечивающих защиту национальных интересов в различных областях – от экономической и политической до информационной и духовной сферы, включая вопросы обороны, общественного порядка и безопасности» [8, с. 22].

Основополагающим документом, определяющим векторы и методологию государственной политики в области национальной безопасности, является Стратегия национальной безопасности РФ, принятая указом Президента в 2021 году. Этот документ, о котором говорилось выше, устанавливает базовые принципы и приоритеты в данной сфере.

Хотя современная Стратегия частично наследует концептуальные основы советского периода, её содержание существенно трансформировалось под влиянием актуальных вызовов, что отразилось в обновленном понимании механизмов обеспечения национальной безопасности.

Актуальная редакция Стратегии национальной безопасности выступает ключевым документом стратегического планирования, формулирующим долгосрочные ориентиры развития государства. В нем детально прописаны основные национальные интересы, стратегические цели и механизмы их достижения в контексте обеспечения безопасности и устойчивого развития страны [3, с.320].

Если Стратегия 2015 года делала ставку на кооперацию с западными партнерами (США и ЕС), то документ 2021 года переориентирует внешнеполитический вектор на развитие стратегического партнерства с азиатскими державами – КНР и Индией.

П.А. Граб отмечает: «Фундаментом взаимоотношений России с Китаем и Индией служит экономическое сотрудничество. Подобный формат взаимодействия стимулирует рост торгового оборота и деловой активности. Свидетельством углубления экономических связей между этими странами яв-

ляется их плодотворное сотрудничество в рамках БРИКС. Значимым шагом стало также подписание российско-китайской Программы развития сотрудничества в торгово-экономической и инвестиционной областях на Дальнем Востоке РФ до 2030 года. Геополитические события 2022 года катализировали процессы экономической интеграции между Россией, Индией, Китаем и другими участниками БРИКС. Это наглядно демонстрирует растущую независимость российской экономики от западных партнеров [1].

Анализ Стратегии 2021 года показывает значительную преемственность с предыдущей версией документа, включая идентичное определение самого понятия стратегии национальной безопасности. Некоторые эксперты отмечают недостаточную конкретизацию инструментов реализации заявленных целей, хотя такой подход был характерен и для более ранних версий документа [2, с.10].

Необходимо понимать особый статус Стратегии национальной безопасности как основополагающего программного документа, очерчивающего ключевые направления государственного развития. Этот документ можно рассматривать как базовую платформу для дальнейшей разработки конкретных мер по достижению обозначенных приоритетов. Такая роль Стратегии закреплена в ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», где она включена в перечень документов стратегического целеполагания (статья 11). При этом было бы ошибочным воспринимать Стратегию как чисто декларативный документ – она должна обрисовывать общие контуры достижения намеченных целей. Включение детализированных механизмов реализации всех задач могло бы сделать документ громоздким и трудным для восприятия. Таким образом, Стратегия создает концептуальный каркас для последующей разработки специализированных нормативных актов с учетом территориальных и отраслевых особенностей [2, с.23].

Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» устанавливает регламентированный порядок реализации ключевых задач в сфере безопасности, который осуществляется посредством государственных программ и стратегических документов.

Важной новацией обновленной Стратегии стало более глубокое и всестороннее определение системы обеспечения национальной безопасности. В актуальной трактовке она представлена как многоуровневая система взаимодействия государственных структур с институтами гражданского общества, охватывающая широкий диапазон мероприятий – от политико-правовых и военных до социально-экономических, включая информационные и организационные методы противостояния национальным угрозам.

Механизм обеспечения национальной безопасности функционирует как целостная структура, объединяющая органы публичной власти, ответственные за реализацию государственной полити-

ки в сфере безопасности, и комплекс их инструментов, требующих углубленного анализа [4, с.12].

В политической плоскости приоритетными направлениями обеспечения национальной безопасности являются охрана государственного суверенитета, поддержание нерушимости границ и обеспечение внутривнутриполитической стабильности. Реализация этих стратегических задач осуществляется через совершенствование управленческих механизмов, укрепление вертикали власти, борьбу с коррупцией и защиту конституционных прав населения.

В экономической плоскости ключевыми целями выступают обеспечение хозяйственной независимости страны, активизация национального производства и рост уровня жизни граждан. Значительные усилия концентрируются на нейтрализации экономических вызовов, среди которых особое место занимают противодействие контрабанде, регулирование миграционных потоков и борьба с международными преступными синдикатами.

Социальный вектор национальной безопасности ориентирован на создание эффективной системы общественной защиты, улучшение социальных стандартов жизни граждан и противостояние серьезным общественным угрозам, включая распространение наркотиков, терроризм и экстремизм [7, с.413].

Поддержание стабильности внутри страны диктует необходимость создания многоуровневой системы защиты национальных интересов. Ключевым приоритетом выступает объединение общественных сил для преодоления духовных и материальных вызовов, развития культурного потенциала. Эта мысль регулярно звучит в выступлениях Президента РФ В.В. Путина, который в обращении к Федеральному Собранию обозначил «укрепление общественного единства и формирование общероссийской гражданской идентичности как первоочередную задачу» [9].

На фоне усиливающихся антироссийских настроений на Западе, проявляющихся в дискриминации российских граждан за рубежом и информационных атаках, критическую важность приобретает внутренняя работа с обществом. Она должна базироваться на исконных духовно-нравственных ценностях России, ее богатом культурном наследии и исторической преемственности. В этом контексте особую роль играет модернизация образовательной и воспитательной системы как фундаментального механизма формирования всесторонне развитой личности, стремящейся к совершенствованию в духовной, нравственной, интеллектуальной и физической сферах.

Особое место занимает проблема информационной безопасности, затрагивающая как внутреннюю, так и внешнюю политику. Несмотря на то, что это направление впервые получило официальное закрепление лишь в актуальной Стратегии, его ключевая роль очевидна в контексте всеобъемлющей цифровизации государственного управления.

«Особую опасность для социальной стабильности представляет распространение радикальных и экстремистских идей, которые транслируются посредством ложной информации и подстрекательства к действиям, направленным против государственных устоев и общественных интересов» [6, с. 71].

В современных условиях вопрос укрепления обороноспособности Российской Федерации приобрел первостепенное значение и находится в фокусе внимания всех государственных институтов.

В оборонной сфере ключевые усилия сосредоточены на обновлении военной инфраструктуры государства, оптимизации методов применения Вооруженных Сил РФ и других военных формирований, а также укреплении системы мобилизационной готовности и гражданской обороны. Современная геополитическая обстановка диктует необходимость интенсивного развития ОПК. Особый акцент делается на создании передовых технологий, включая разработку беспилотных систем и совершенствование существующего военного оснащения с учетом опыта текущих боевых действий.

«В военном измерении национальная безопасность обеспечивается через наращивание оборонного потенциала, усиление охраны государственных границ, развитие кадровых ресурсов и техническое перевооружение армии. Дальнейшее развитие государственной стратегии предполагает выход за рамки концепции «осажденной крепости» путем создания и реализации самостоятельного российского видения мирового порядка» [7, с.413].

В краткосрочной перспективе предстоит существенная корректировка основополагающих стратегических документов, в первую очередь Концепции внешней политики и Военной доктрины, для их гармонизации с новой редакцией Стратегии.

Подводя итог, следует подчеркнуть, что система обеспечения национальной безопасности реализуется через основные направления внутренней и внешней политики государства, закрепленные в действующей Стратегии. В современных условиях, обусловленных проведением специальной военной операции и введением международных санкций против России, произошла существенная трансформация вектора обеспечения безопасности.

## Заключение

По результатам проведенного исследования можно сформулировать следующие заключения.

Сложность и многогранность феномена национальной безопасности, а также разнообразие подходов к его изучению в правовой науке обуславливают определенные теоретические пробелы в понятийном аппарате данной сферы.

Доктринальная природа национальной безопасности находит свое отражение в концептуальном аспекте, который материализуется в форме официально принятой государством концепции, обладающей политико-нормативным статусом.



В институциональном разрезе система национальной безопасности включает нормативное закрепление полномочий различных субъектов по обеспечению их защищенности. Этот процесс осуществляется посредством разработки базовых стратегических документов и формирования правовой базы, регулирующей взаимоотношения в данной сфере.

Организационно-правовой компонент национальной безопасности проявляется в практическом воплощении права на защиту и соответствующей правоприменительной практике. Он подразумевает формирование и совершенствование системы государственных и общественных институтов, ответственных за профилактику и пресечение нарушений законодательства в области государственной безопасности.

Существенным недостатком современной системы обеспечения национальной безопасности, вызывающим обоснованную критику экспертного сообщества, является отсутствие закрепления стратегических положений на уровне федерального законодательства.

На современном этапе возникает необходимость теоретического анализа действующей нормативной базы в сфере национальной безопасности с точки зрения оптимального баланса между общими и специальными правовыми нормами. Такой подход требует комплексной разработки всей иерархии нормативных актов в данной области. При этом практика показывает, что Стратегия, благодаря своей адаптивности, выступает более эффективным регулятивным инструментом, позволяющим своевременно реагировать на динамичные изменения в сфере государственной безопасности.

Особое значение такая гибкость приобретает в периоды международной напряженности и политических потрясений, когда происходит переоценка государственных приоритетов. В эти моменты наблюдается рассогласование между актуальными вызовами и существующими механизмами обеспечения безопасности. В результате базовые концепции и доктринальные подходы к системе национальной безопасности подвергаются значительной корректировке за сравнительно короткие периоды времени.

В академической среде, исследующей проблематику национальной безопасности, принято выделять различные её измерения, типы, области и проявления. Российская правовая наука предлагает множественные варианты систематизации элементов национальной безопасности, что объясняется сложной природой и многоаспектностью данного феномена.

Структурный анализ Стратегии национальной безопасности позволяет идентифицировать четыре базовых компонента:

- национальные интересы;
- угрозы национальным интересам;
- силы и средства обеспечения национальной безопасности;

– механизмы защиты национальных интересов» [10].

Под национальными интересами понимаются жизненно важные потребности индивида, социума и государства в обеспечении их защиты и поступательного развития. Эти интересы представляют собой неразрывное единство, отражающее базовые нужды всех составляющих нации, реализация которых обеспечивает её жизнеспособность и прогресс [10].

Национальные ценности служат конкретным выражением национальных интересов, формируясь под воздействием специфических исторических обстоятельств и актуальной внутривнутриполитической и международной ситуации. Выступая наиболее консервативным элементом в архитектуре национальной безопасности, эти ценности концентрируют в себе исторический путь нации и определяют вектор развития текущих национальных интересов.

В современной научной парадигме угроза национальной безопасности определяется как совокупность обстоятельств и детерминант, несущих потенциальную опасность прямого или опосредованного причинения вреда национальным интересам.

Система обеспечения обороны, государственной безопасности и защиты конституционного порядка включает следующие основные институты:

- Президент РФ;
- Правительство РФ;
- Совет Безопасности РФ;
- органы государственной безопасности;
- Вооруженные силы;
- структуры МВД, другие федеральные органы исполнительной власти, судебная система и прокуратура.

Обеспечение национальной безопасности возложено на специализированные государственные структуры. Их основные функции включают разработку стратегических решений, выявление потенциальных рисков и оперативное реагирование на возникающие вызовы. Эти институты выполняют роль защитного механизма, поддерживая законность и борясь с криминальными элементами. Особое внимание уделяется готовности к отражению внешних угроз, что требует грамотного распределения имеющихся ресурсов.

Межведомственное взаимодействие и партнерство с зарубежными коллегами позволяет повысить эффективность работы силовых ведомств. В фокусе их внимания находится защита конституционного строя, противодействие экстремизму и терроризму. Совокупность этих мер создает надежный щит, обеспечивающий стабильность государственной системы и защищенность населения.

Силовые структуры призваны своевременно пресекать любые деструктивные действия и предотвращать назревающие конфликтные ситуации. При этом гарантируется равная защита прав всех граждан, независимо от их этнического происхождения.

Для укрепления правовой базы национальной безопасности России в современных условиях необходимо предпринять ряд ключевых шагов. Первостепенное значение имеет пересмотр существующих вызовов безопасности государства и создание адекватных юридических механизмов реагирования. Особого внимания заслуживает обновление нормативного регулирования деятельности силовых ведомств.

Требуется также провести всестороннюю профессиональную оценку существующей законодательной базы в области защиты национальных интересов. При этом важно определить, насколько актуальны установленные приоритеты и достаточно ли эффективно их правовое обеспечение.

Отдельным направлением выступает анализ правоприменения и выявление пробелов в действующих нормативных актах. Особенно важно устранить противоречия и декларативные положения в законодательстве, регулирующем вопросы военной безопасности и обороны страны.

Разработка эффективной концепции защиты национальных интересов представляет собой сложный процесс, включающий множество этапов. Он требует не только умения распознавать потенциальные угрозы, но и создавать действенные инструменты их нейтрализации. Решение этой стратегической задачи возможно только при тесном взаимодействии государственных структур и общественных институтов.

## Литература

1. Граб П.А. Развитие торгово-экономических отношений России и Китая: этапы, проблемы / П.А. Граб // Развитие таможенного дела Российской Федерации: дальневосточный вектор. 2022. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-torgovo-ekonomicheskikh-otnosheniyrossii-kitaya-etapy-problemy> (дата обращения: 15.02.2025).
2. Кардашова И.Б. Основы теории национальной безопасности: Учебник / И.Б. Кардашова. – 3-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 334 с.
3. Коженко Я.В., Лихолетова Н.В., Беличко А.А. Исторические этапы развития системы общественной безопасности в России / Я.В. Коженко, Н.В. Лихолетова, А.А. Беличко // Вестник Таганрогского института имени А.П. Чехова. 2022. № 1. С. 317–325.
4. Колокольцев В.А. Обеспечение государственных интересов России в контексте концепции национальной безопасности: дис. д-ра юрид. наук. СПб., 2005. – 496 с.
5. Крючков И.В. Геополитические факторы национальной безопасности Российской Федерации / И.В. Крючков // Теории и проблемы политических исследований. 2022. Том 11. № 4А. С. 231–238.
6. Ксенофонтов В.А. Проблемы обеспечения национальной безопасности / В.А. Ксенофонтов // ЭСГИ. 2021. № 3 (31). С. 67–76.
7. Лабуш Н.С. Силовой механизм государства и обеспечение национальной безопасности / Н.С. Лабуш // Геополитика. М., 2016. С. 413.
8. Пиунов В.В., Штернов В.П. Анализ стратегических национальных приоритетов в стратегии национальной безопасности / В.В. Пиунов, В.П. Штернов // Научные и образовательные проблемы гражданской защиты. 2022. № 1 (52). С. 18–26.
9. Послание Президента РФ Федеральному Собранию от 21.02.2023 // Парламентская газета. № 7. 22.02–02.03.2023.
10. Трякин К.Ю. Особенности деятельности оперативных подразделений пограничных органов ФСБ России / К.Ю. Трякин // Образование. Наука. Научные кадры. 2018. № 4. С. 159–164
11. Фалеев М.И., Черных Г.С. Угрозы национальной безопасности государства в информационной сфере и задачи МЧС России в этой области деятельности / М.И. Фалеев, Г.С. Черных // Стратегия гражданской защиты: проблемы и исследования. 2014. № 1. С. 28–30.

## A MODERN VIEW ON THE FORMATION OF RUSSIA'S NATIONAL SECURITY

Lobanov V.V.

Vladimir Branch of the Russian Presidential Academy of Public Administration and National Economy

The article reflects the peculiarities of the national security of the Russian Federation, which is the cornerstone of state policy. In the modern world, it is security issues that often become catalysts for large-scale international upheavals, from military clashes to revolutionary coups. States strive to protect not only their sovereignty and economic interests, but also the cultural identity and traditional way of life of their citizens.

The key directions of the domestic and foreign policy of the Russian Federation are fixed in the fundamental document – the National Security Strategy. This document lays the foundation for ensuring the stable development of the country and strengthening its security in the long term.

Within the framework of this Strategy, the concept of national security is interpreted comprehensively. It covers the protection of the interests of the individual, society and State institutions from any threats, both external and internal. At the same time, the emphasis is on ensuring the constitutional rights of Russians, maintaining a decent standard of living for the population, preserving the sovereignty and territorial integrity of the country, as well as creating conditions for sustainable socio-economic progress in Russia.

The analysis of the National Security Strategy reveals four fundamental components in its architecture. The first is the national interests of the Russian Federation, reflecting the basic needs of citizens, society and the state for security and progressive development. The second component is represented by strategic national priorities, which are key vectors that ensure the country's security and sustainable growth. The third element covers threats to national security, including all factors and circumstances capable of directly or indirectly harming Russia's national interests. The fourth component is the security system, which is an interconnected mechanism of public authorities and their tools for the implementation of public policy in this area.

In the modern era, ensuring the security of the nation is of paramount importance among state tasks. The mechanism for protecting Russia's national interests is built as an integrated system that permeates all levels of government, from municipalities to the federal center. This complex architecture includes many interconnected components forming an extensive network of various aspects of security.

The complexity and versatility of this issue necessitates its comprehensive scientific understanding, which underlines the relevance of the ongoing research.

**Keywords:** national security, national security strategy, state, concept, development, threat, society.

#### References

1. Grab P.A. Development of trade and economic relations between Russia and China: stages, problems / P.A. Grab // Development of customs affairs of the Russian Federation: Far Eastern vector. 2022. No. 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-torgovo-ekonomicheskikh-otnosheniyrossii-i-kitaya-etapy-problemy> (date of access: 15.02.2025).
2. Kardashova I.B. Fundamentals of the theory of national security: Textbook / I.B. Kardashova. – 3rd ed. – Moscow: Yurait Publishing House, 2023. – 334 p.
3. Kozhenko Ya.V., Likholetova N.V., Belichko A.A. Historical stages of development of the public security system in Russia / Ya.V. Kozhenko, N.V. Likholetova, A.A. Belichko // Bulletin of the Taganrog Institute named after A.P. Chekhov. 2022. No. 1. P. 317–325.
4. Kolokoltsev V.A. Ensuring the state interests of Russia in the context of the concept of national security: dis. Doctor of Law. St. Petersburg, 2005. – 496 p.
5. Kryuchkov I.V. Geopolitical factors of national security of the Russian Federation / I.V. Kryuchkov // Theories and problems of political research. 2022. Vol. 11. No. 4A. P. 231–238.
6. Ksenofontov V.A. Problems of ensuring national security / V.A. Ksenofontov // ESGI. 2021. No. 3 (31). P. 67–76.
7. Labush N.S. The power mechanism of the state and ensuring national security / N.S. Labush // Geopolitics. M., 2016. P. 413.
8. Piunov V.V., Shternov V.P. Analysis of strategic national priorities in the national security strategy / V.V. Piunov, V.P. Shternov // Scientific and educational problems of civil defense. 2022. No. 1 (52). P. 18–26.
9. Message of the President of the Russian Federation to the Federal Assembly of 21.02.2023 // Parliamentary newspaper. No. 7. 22.02–02.03.2023.
10. Tryakin K. Yu. Features of the activities of operational units of the border agencies of the FSB of Russia / K. Yu. Tryakin // Education. Science. Scientific personnel. 2018. No. 4. P. 159–164.
11. Faleev M.I., Chernykh G.S. Threats to national security of the state in the information sphere and the tasks of the Ministry of Emergency Situations of Russia in this area of activity / M.I. Faleev, G.S. Chernykh // Civil defense strategy: problems and research. 2014. No. 1. P. 28–30.

# Эффективные HR-стратегии в условиях дефицита IT-кадров роль консалтинга и анализ современных тенденций

**Фомин Олег Антонович,**

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

E-mail: oleg.fomin.2000@bk.ru

**Раганян Артем Андреевич,**

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

E-mail: artyom.raganyan@bk.ru

В статье рассматриваются тенденции повышения спроса на специалистов в сфере информационных технологий (ИТ) и информационных систем (ИС), а также эффективные HR-стратегии, применяемые экспертами в области подбора кадров на рынке консалтинговых услуг. Основным фактором, предопределившим потребность в ИТ специалистах, является внедрение информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в различные сектора экономики. Увеличение численности ИТ-специалистов с 1,3 млн в 2021 году до 1,7 млн в 2024 году сопровождается критическим кадровым дефицитом. Отмечается важность адаптации профессиональной подготовки к требованиям рынка труда и внедрения инновационных HR-стратегий, включая автоматизацию рекрутинга с помощью искусственного интеллекта. Рассматривается роль HR-консультирования в поддержке бизнеса и создание гибкой корпоративной культуры. В заключение подчеркивается необходимость комплексного подхода к HR-практикам для привлечения и удержания талантов, обеспечивающего конкурентоспособность организаций.

**Ключевые слова:** ИТ-специалисты, рынок труда, кадровый дефицит, информационные технологии, профессиональная подготовка, HR-стратегии, цифровые навыки.

Повсеместно развивающаяся и расширяющаяся сфера ИТ создает не только возможность специалистам разных профессиональных ИТ направленностей привнести вклад в продукты, создаваемые для улучшения качества жизни и уровня комфорта клиентов, но также и повышает спрос на специалистов, обладающих необходимыми профессиональными навыками. Уровень спроса на специалистов ИТ и ИС давно превысил объем предложений на рынке труда. Широкое использование мобильных приложений, фронтальных решений веб-интерфейсов, облачных сервисов, цифровых платформ проектирования и моделирования, интернет-вещей, подчеркивает важность цифровых навыков и их неотъемлемость при построении современных бизнес-моделей. На сегодняшний день компании, нуждающиеся в квалифицированных кадрах, тратят колоссальные финансовые и временные ресурсы подразделений кадрового администрирования, чтобы обеспечить для своего продукта или решения полностью укомплектованную команду профессионалов. Вместе с этим рыночные тенденции требуют от организаций не только формирование привлекательных предложений в части окладов, но и дополнительные бонусные программы или системы премирования, которые зачастую не может себе позволить любая среднестатистическая и даже крупная компания на рынке. Помимо гибких условий оплаты труда и организации рабочего времени современной команде ИТ специалистов требуется также постоянное обучение и поддержка со стороны смежных подразделений, участвующих в реализации проектов или поддержании продуктов. Среди таких подразделений выделяют: службы сетевой и физической безопасности инфраструктурных объектов, подразделения поддержки и профессионального наставничества, прикладного программного обеспечения и другие смежные службы. В сложившихся сложных условиях конкуренции среди компаний-работодателей лица, принимающие ключевые решения вынуждены обращаться за услугами профессиональных консультантов в области подбора ИТ специалистов или полностью переходить на аутсорсинг ИТ услуг, что зачастую ведет к потере элемента контроля над процессом и кратному повышению бюджетных расходов. Вследствие этого наиболее оптимальным решением для растущего и развивающегося бизнеса, заинтересованного в построении собственных команд ИТ специалистов, является привлечение опытных экспертов в области HR-консалтинга.

HR-консалтинг представляет собой целый комплекс услуг, который может существенно снизить как временные, так и финансовые затраты компаний на анализ рынка и поиск подходящих ИТ специалистов. Помимо этого, HR-консалтинг по-

зволяет оптимизировать организационную структуру компании, повысить уровень корпоративной культуры, что способствует ускорению решения повседневных производственных задач, связанных с управлением человеческим капиталом. В отличие от кадрового аудита, который сосредоточен на проверке соблюдения трудового законодательства и корректности формируемых документов работников, HR-консалтинг охватывает более широкие аспекты, связанные с реформированием бизнес-процессов и технологий управления персоналом, экспертным анализом рынка труда. Консультанты оказывают поддержку работодателям в решении таких вопросов как: определение потребностей бизнеса в новых сотрудниках, создании программ лояльности и мотивации, подбор и оценка кандидатов, аттестация и повышение квалификации работников, профессиональная переподготовка работников, создание индивидуальных программ развития, формирование кадрового резерва, оценка эффективности работы отдельных сотрудников и команд, аутплейсмент, а также исследование и поддержка положительного социально-психологического климата в компании [10].

Применение цифровых технологий в российских организациях достигло высоких показателей по многим направлениям. В 2019 году численность ИТ-специалистов составляла более 1,1 млн человек, а к 2021 году эта цифра выросла до 1,3 млн. В 2022 году кадровый дефицит ИТ-специалистов оценивался в 1 млн человек, а к 2027 году он может достичь 2 млн. Большинство респондентов считают ИТ-сферу одной из самых перспективных. Оцифровка данных, автоматизация и комплексная цифровая трансформация предприятий обостряют вопрос подготовки специалистов, способных отвечать потребностям рынка труда и обладать необходимыми навыками и знаниями [7, с. 475].

По данным Федеральной службы государственной статистики, основную часть специалистов высшего уровня квалификации в областях ИТ и ИС составляют работники от 50 до 20 лет. Возрастные группы распределяются в следующих пропорциях: 30–39 лет составляет 45,6%, за ними следуют 20–29 лет 34,2% и 40–49 лет 20,2% соответственно. Средний возраст представителей этой профессии – 35,2 года. Среди выпускников 2022–2023 гг., получивших образование по ИТ-направлениям, трудовая деятельность связана с их профессией в следующих процентах: «Компьютерные и информационные науки» – 76,7%, «Информатика и вычислительная техника» – 80,3%, «Информационная безопасность» – 80,6%, «Электроника, радиотехника и системы связи» – 75,74%.

На 2023 год в профессиях, связанных с ИКТ, лидируют следующие экономические виды деятельности: «информация и связь» (42,2% специалистов по ИКТ и 11,5% интенсивно использующих ИКТ), финансовая и страховая деятельность (6,2% и 46,7% соответственно), профессиональная, научная и техническая деятельность (6,6% и 31,7%) и подтверждает необходимость подготовки молодых специалистов в данной области.

С 2019 года по январь 2023 года наблюдается значительное превышение спроса на ИТ-специалистов над предложением. В начале 2023 года спрос составил 58,7 тыс., что на 63% больше по сравнению с 2022 годом. Наибольший спрос на специалистов сосредоточен в крупных городах, таких как Москва, Санкт-Петербург и Новосибирск [1, с. 108].

На рынке труда ИТ-сектора наибольший спрос на специалистов по программированию (1С, SQL, PHP), а также на специалистов в области информационной безопасности, data science, DevOps и UX/UI-дизайн.

О кадровом дефиците в России эксперты говорят уже несколько лет, и к 2024 году ситуация в некоторых отраслях стала критической. По данным НИУ ВШЭ, наиболее ощутимую нехватку квалифицированных работников ощущают в сферах пассажирского транспорта, розничной торговли, строительства и услуг. В условиях постоянного дефицита все больше работодателей обращают внимание на молодежь, начиная с 14 лет. Упрощение законодательства по трудоустройству несовершеннолетних в 2023 году стало важным шагом в этом направлении, что отразилось в росте числа вакансий для молодых специалистов на 119% в I квартале 2024 года по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

Причины кадрового голода многообразны и включают демографические изменения, сокращение миграционного потока, отток квалифицированных специалистов за границу и несоответствие уровня подготовки работников требованиям рынка труда. Многие факторы, такие как демография, имеют долгосрочный характер и прогнозируются как сохраняющиеся проблемы, что обостряется вызывает у большинства HR-специалистов пессимистические ожидания. Работники становятся более мобильными, переходя из одной отрасли в другую. В современных условиях характер трудовой деятельности меняется: проектная работа, самозанятость, удаленная работа и возможность совмещать несколько проектов стали нормой. При этом уровень безработицы остается на рекордно низком уровне, а требования соискателей к работодателям только ужесточаются. В условиях кадрового дефицита компании сталкиваются с необходимостью создания справедливых условий труда и гибких моделей работы, а также внимания к карьерному росту и личностным потребностям сотрудников.

В условиях растущего дефицита рабочей силы важно понимать, что навыки становятся основным приоритетом в HR-практике. Использование ИИ в HR-процессах предполагает не только автоматизацию, но и необходимость подготовки специалистов к новым условиям. Компании должны искать пути для повышения квалификации сотрудников, сосредоточиться на развитии карьеры и обеспечении возможности непрерывного обучения. Адаптация к меняющимся условиям на рынке труда требует от HR-специалистов системного подхода, включающего навыки, опыт и потребности работников. В этой динамичной обстановке внедрение инно-

вационных HR-стратегий и технологий, таких как найм на основе навыков и эффективное использование ИИ, станет залогом успешного преодоления текущих вызовов и создания устойчивых команд для достижения корпоративных целей [9].

Консультационные услуги являются важным элементом для развития и роста компаний, так как они помогают улучшить внутренние процессы, повысить конкурентоспособность и адаптироваться к постоянно меняющимся рыночным условиям. Консультанты предлагают объективный взгляд на проблемы бизнеса, помогая выявить слабые стороны и разработать индивидуальные стратегии для их устранения. Данная деятельность касается всех аспектов деятельности компании, включая управление персоналом, финансовое планирование, маркетинговые стратегии и внедрение инноваций. Основное преимущество консультантов заключается в их глубокой экспертизе, широком доступе к аналитическим данным и возможности предложить проверенные практики, которые позволяют компаниям эффективно реагировать на изменения, улучшать свои показатели и добиваться устойчивого роста [9].

McKinsey & Company, одна из крупнейших консалтинговых фирм, разрабатывает стратегии оптимизации найма, ориентированные на улучшение качества работы HR-процессов. Их подход помогает компаниям сократить время поиска и найма талантливых специалистов, что особенно важно в условиях жесткой конкуренции на рынке труда. Одной из ключевых задач является улучшение взаимодействия с кандидатами на всех этапах отбора, что делает процесс более прозрачным и удобным как для соискателей, так и для работодателей. McKinsey помогает внедрять современные технологии, такие как искусственный интеллект и машинное обучение, для автоматизации анализа резюме и ускорения принятия решений о найме. Стратегии позволяют не только сократить временные затраты, но и снизить стоимость найма, при этом повышая его качество.

Deloitte, в свою очередь, делает акцент на использовании аналитики и данных для повышения эффективности рекрутинговых процессов. Применение аналитических инструментов помогает компаниям более точно оценивать кандидатов, определять их соответствие корпоративной культуре и потребностям бизнеса и способствует более качественному подбору сотрудников, что напрямую влияет на производительность и долгосрочное развитие организации. Аналитика позволяет прогнозировать потребности компании в кадрах, что помогает не только лучше управлять ресурсами, но и заранее подготовиться к возможным изменениям в структуре персонала. Deloitte также использует аналитику для мониторинга эффективности действующих сотрудников, что дает возможность своевременно корректировать стратегии управления талантами, улучшая вовлеченность и продуктивность персонала [5, с. 141].

В целом, обе компании способствуют не только повышению эффективности процессов найма,

но и обеспечивают стратегические решения, которые делают бизнес более гибким и приспособленным к вызовам современного рынка труда.

Современные технологии значительно изменили подход к поиску и найму сотрудников, сделав его более целевым, быстрым и эффективным. Различные платформы и инструменты позволяют компаниям не только находить подходящих кандидатов, но и оценивать их навыки, а также создавать привлекательный бренд работодателя, который привлекает талантливых специалистов.

LinkedIn Talent Solutions предоставляет широкий спектр инструментов для таргетинга кандидатов. С помощью этих решений компании могут находить кандидатов, которые соответствуют их требованиям, благодаря детализированным фильтрам и алгоритмам поиска. Платформа помогает идентифицировать профессионалов, которые не только имеют необходимые навыки, но и находятся в нужном регионе или в поиске новых возможностей. LinkedIn использует машинное обучение и анализ больших данных, чтобы предлагать компаниям наиболее релевантных специалистов, исходя из их профессиональных достижений и интересов. Через рекламу вакансий и активное взаимодействие с кандидатами компании могут настроить персонализированный подход, что повышает вероятность найма подходящего сотрудника.

HackerRank – это платформа, которая предоставляет компаниям инструменты для оценки технических навыков кандидатов. Сервис используется для тестирования программных и инженерных навыков через наборы заданий, соревнований и онлайн-интервью. Компании могут создавать кастомизированные задачи, основанные на реальных рабочих ситуациях, что позволяет оценить кандидатов не только по теоретическим знаниям, но и по практическим умениям. Такой подход помогает объективно оценивать способности разработчиков и инженеров, что особенно важно при найме в сфере ИТ. Платформа поддерживает несколько языков программирования и позволяет работодателям оценивать код не только по результату, но и по его качеству и эффективности.

Создание привлекательного бренда работодателя играет ключевую роль в процессе поиска и найма сотрудников, так как кандидаты все чаще обращают внимание на репутацию компании и условия работы. Одним из важнейших ресурсов в этой области является Glassdoor, платформа, которая позволяет сотрудникам оставлять отзывы о своем опыте работы в компании. Положительные отзывы на Glassdoor могут существенно улучшить имидж работодателя, делая компанию более привлекательной для потенциальных соискателей. Негативные отзывы, напротив, могут отпугнуть ценных специалистов, поэтому для компании важно не только следить за своим профилем на платформе, но и оперативно реагировать на обратную связь. Поддержание высокой оценки на таких ресурсах, как Glassdoor, свидетельствует о хорошем корпоративном климате и открытости к диалогу

с сотрудниками, что положительно сказывается на восприятии компании соискателями.

Программы повышения квалификации сотрудников стали важным элементом корпоративной стратегии, так как они помогают компаниям развивать ключевые навыки у своих сотрудников и поддерживать их профессиональный рост.

Coursera for Business предлагает онлайн-курсы, которые адаптированы для корпоративных клиентов. Платформа объединяет курсы, разработанные ведущими университетами и компаниями мира, охватывая широкий спектр дисциплин, от менеджмента и маркетинга до программирования и анализа данных. Coursera for Business также предлагает возможность создания персонализированных учебных траекторий, которые соответствуют стратегическим целям организации, а также доступ к сертификации, что повышает мотивацию сотрудников.

Udacity ориентируется на развитие специалистов в сфере IT и технологий, предоставляя программы повышения квалификации в таких областях, как искусственный интеллект, машинное обучение, анализ данных и разработка программного обеспечения. Платформа сотрудничает с крупными технологическими компаниями, что позволяет ей предлагать актуальные и практически ориентированные курсы. Для компаний это отличный способ поддерживать высокий уровень компетентности своих IT-специалистов, что особенно важно в условиях быстрой технологической эволюции. Программы Udacity нацелены на глубокое понимание технологий и обеспечивают доступ к практическим задачам, которые соответствуют реалиям рабочих процессов [3, с. 79].

Формирование культуры непрерывного обучения в компании становится важным фактором успешного развития бизнеса. Инструменты, такие как LinkedIn Learning, способствуют внедрению этой культуры, предоставляя сотрудникам доступ к обширной библиотеке курсов по самым разным темам. LinkedIn Learning предлагает курсы по профессиональному развитию, управлению проектами, лидерству, техническим навыкам и многому другому. Важной особенностью платформы является её интеграция с профилями LinkedIn, что позволяет сотрудникам легко отслеживать свои достижения и показывать их потенциальным работодателям [2, с. 121].

Использование таких программ помогает компаниям оставаться конкурентоспособными, поддерживать высокий уровень квалификации своих сотрудников и формировать атмосферу, ориентированную на развитие и инновации.

Введение гибких графиков и удалённой работы стало важным шагом для многих компаний, стремящихся адаптироваться к современным условиям труда. Buffer является одним из примеров компаний, успешно реализовавших модель удалённой работы. С момента своего основания Buffer использует децентрализованную структуру, позволяя своим сотрудникам работать из любой точки мира.

Гибкость способствует повышению удовлетворённости сотрудников и улучшению баланса между работой и личной жизнью.

Buffer внедрил ряд практик для поддержки удалённых сотрудников, включая регулярные виртуальные встречи, использование различных инструментов для совместной работы и предоставление возможности устанавливать собственный график. Компания также активно поддерживает культуру открытости и прозрачности, что позволяет сотрудникам легко обмениваться идеями и опытом, независимо от их местоположения.

Программы менторства и карьерного роста играют ключевую роль в развитии молодых специалистов внутри компании. SAP внедрила инициативы менторства, которые нацелены на поддержку молодых специалистов, обеспечивая их наставничество со стороны опытных сотрудников.

SAP активно связывает молодых специалистов с наставниками, которые помогают им определять карьерные цели и разрабатывать стратегии для их достижения. Программы менторства также включают в себя регулярные обратные связи и совместное решение профессиональных задач, что позволяет молодым специалистам развивать уверенность в себе и готовность принимать более сложные проекты [6, с. 46].

Внедрение таких программ не только улучшает уровень квалификации сотрудников, но и способствует созданию более сплочённой команды, где каждый чувствует свою ценность и важность для компании. В целом, гибкие графики, удалённая работа и программы менторства способствуют созданию позитивной корпоративной культуры, что, в свою очередь, приводит к повышению производительности и удовлетворённости сотрудников.

Во-первых, HR-специалистам рекомендуется применять многообразные подходы для преодоления дефицита кадров. Во-вторых, важно сосредоточиться на создании привлекательного бренда работодателя, который выделяется на фоне конкурентов. Во-третьих, HR-специалисты должны активно использовать современные технологии для поиска и привлечения кадров: использование платформ, таких как LinkedIn Talent Solutions, для таргетинга кандидатов и анализа рынка труда, а также внедрение систем автоматизации, которые упрощают процесс рекрутинга. Применение аналитики для оценки эффективности различных стратегий подбора кадров поможет адаптировать подходы к текущим тенденциям и требованиям отрасли, что особенно важно в условиях быстроменяющегося рынка [4, с. 249].

Перспективы развития HR-консалтинга в IT-сфере обещают быть яркими, особенно в свете быстрого роста технологий и потребностей в квалифицированных специалистах. Консультанты могут предлагать инновационные стратегии, такие как внедрение искусственного интеллекта для автоматизации процессов рекрутинга, что позволит существенно ускорить подбор кандидатов и улучшить качество найма. Акцент на создание гибкой кор-

поративной культуры и внедрение программ mentorства для сотрудников поможет IT-компаниям не только привлекать таланты, но и удерживать их, создавая условия для роста и развития.

В заключение видится необходимым отметить, что преодоление дефицита кадров и развитие HR-консалтинга в IT-сфере требуют комплексного подхода, включающего в себя создание привлекательного бренда работодателя, использование современных технологий и внедрение программ повышения квалификации сотрудников. С учетом постоянных изменений на рынке труда, HR-специалистам необходимо адаптироваться к новым условиям, применяя инновационные стратегии и решения, что несомненно не только поможет привлечь и удержать таланты, но и обеспечит конкурентоспособность организаций в долгосрочной перспективе, способствуя созданию эффективных и продуктивных команд, способных решать задачи в условиях динамичного развития технологий.

## Литература

1. Васильева Е.В. Дефицит ИТ-кадров в России на современном этапе: причины и пути преодоления // Дискуссия. – 2023. – № 2(117). – С. 108–118.
2. Долженко Р.А. Тренды и будущее профессий в сфере управления персоналом в России // Вестник омского университета. Серия: экономика. – 2022. – № 3(63). – С. 121–130.
3. Ермакова Н.С. Привлечение персонала в условиях кадрового дефицита на рынке труда // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2023. – № 3. – С. 79–85.
4. Жуля А.С. Эффективность управления персоналом в современных организациях // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2022. – № 10(74). – С. 249–254.
5. Марков Р.А. Стратегия управления человеческими ресурсами на предприятиях IT-сферы // Среднерусский вестник общественных наук. – 2022. – № 4. – С. 141–159.
6. Цыдыпова А.В. Практические аспекты кадровой политики в условиях кадрового голода в сфере информационных технологий // Прогрессивная экономика. – 2022. – № 1. – С. 45–64.
7. Чекмарев О.П., Ильвес А.Л., Конев П.А. Занятость и дефицит кадров в России в условиях санкционного давления: факторный анализ предложения труда // Экономика труда. – 2023. – № 4. – С. 475–496.
8. Образовательные технологии Яндекса [Электронный доступ] Что такое HR-стратегия и как она может помочь компании URL: <https://practicum.yandex.ru/blog/chto-takoe-hr-strategiya-i-dlya-chego-ona-nuzhna/> (дата обращения 21.10.2024)
9. Онлайн-издание о малом и среднем предпринимательстве «Контур» [Электронный доступ]

HR в 2024 году: рынок соискателя, влияние ИИ, навыки как приоритет URL: <https://kontur.ru/articles/5052?ysclid=m2etzfchm6571859147> (дата обращения 21.10.2024)

10. Онлайн портал «Поток» [Электронный доступ] HR-консалтинг от TalentTech. Что это такое и как он может помочь вашей компании URL: <https://potok.io/blog/hr-overview/hr-consulting-in-russia/?ysclid=m2eu0asc4t290085452> (дата обращения 21.10.2024)

## EFFECTIVE HR STRATEGIES IN CONDITIONS OF IT STAFF SHORTAGE THE ROLE OF CONSULTING AND ANALYSIS OF MODERN TRENDS

Fomin O.A., Raganyan A.A.

Russian Economic University named after G.V. Plekhanov

The article analyzes trends in increasing demand for specialists in the field of information technology (IT) and information systems (IS), as well as effective HR strategies used by experts in the field of personnel selection in the consulting services market. The main factor that predetermined the need for IT specialists is the introduction of information and communication technologies (ICT) in various sectors of the economy. The increase in the number of IT specialists from 1.3 million in 2021 to 1.7 million in 2024 is accompanied by a critical personnel shortage. The importance of adapting professional training to labor market requirements and implementing innovative HR strategies, including recruitment automation using artificial intelligence, is noted. The role of HR consulting in supporting business and creating a flexible corporate culture is considered. In conclusion, the need for an integrated approach to HR practices to attract and retain talent, ensuring the competitiveness of organizations is emphasized.

**Keywords:** IT specialists, labor market, personnel shortage, information technology, professional training, HR strategies, digital skills.

## References

1. Vasilyeva E.V. Shortage of IT personnel in Russia at the present stage: reasons and ways to overcome it // Discussion. – 2023. – No. 2 (117). – P. 108–118.
2. Dolzhenko R.A. Trends and the future of professions in the field of personnel management in Russia // Bulletin of Omsk University. Series: Economics. – 2022. – No. 3 (63). – P. 121–130.
3. Ermakova N.S. Attracting personnel in the context of personnel shortage in the labor market // Bulletin of the Siberian Institute of Business and Information Technology. – 2023. – No. 3. – P. 79–85.
4. Zhulya A.S. Efficiency of personnel management in modern organizations // Skif. Issues of student science. – 2022. – No. 10(74). – P. 249–254.
5. Markov R.A. Human Resources Management Strategy at IT Enterprises // Central Russian Bulletin of Social Sciences. – 2022. – No. 4. – P. 141–159.
6. Tsydyanova A.V. Practical Aspects of HR Policy in the Context of a Personnel Shortage in the Sphere of Information Technology // Progressive Economy. – 2022. – No. 1. – P. 45–64.
7. Chekmarev O.P., Ilves A.L., Konev P.A. Employment and Personnel Shortage in Russia under Sanctions Pressure: Factor Analysis of Labor Supply // Labor Economics. – 2023. – No. 4. – P. 475–496.
8. Yandex Educational Technologies [Electronic access] What is an HR strategy and how can it help a company URL: <https://practicum.yandex.ru/blog/chto-takoe-hr-strategiya-i-dlya-chego-ona-nuzhna/> (date of access 10/21/2024)
9. Online publication on small and medium-sized businesses “Kontur” [Electronic access] HR in 2024: the job seeker’s market, the influence of AI, skills as a priority URL: <https://kontur.ru/articles/5052?ysclid=m2etzfchm6571859147> (date of access 10/21/2024)
10. Online portal “Potok” [Electronic access] HR consulting from TalentTech. What is it and how can it help your company URL: <https://potok.io/blog/hr-overview/hr-consulting-in-russia/?ysclid=m2eu0asc4t290085452> (date of access 10/21/2024)



# Трансформация и обеспечение устойчивости брокерско-дилерских компаний в России

**Воробьева Ирина Алексеевна,**

студент Финансового университета при Правительстве  
Российской Федерации  
E-mail: ira.vorobeva03@mail.com

**Чернышова Марина Витальевна,**

к.э.н., доцент Кафедры финансовых рынков и финансового  
инжиниринга Финансового университета при Правительстве  
Российской Федерации  
E-mail: mvchernyshova@fa.ru

Развитие финансового рынка России играет большую роль в укреплении экономики страны и достижении задач национального развития. Брокерско-дилерские компании являются неотъемлемой частью финансового рынка и выступают индикатором его стабильности. В исследовании проводится анализ деятельности брокерско-дилерской компании (на примере Общества с ограниченной ответственностью «Компания Брокер-кредитсервис»), и оценивается степень влияния внешних факторов на ее финансовые показатели.

Целью работы является оценка устойчивости деятельности финансовых посредников как ключевого элемента стабильности российского финансового рынка, для чего был проведен обзор отечественной нормативно-правовых основ деятельности брокерско-дилерских компаний; анализ их отчетов о финансовых результатах; построена эконометрическая модель влияния факторов на прибыль до налогообложения компании ООО «БКС». Использование регрессионного и горизонтального анализа позволило сформировать перечень факторов, имеющих наибольшую значимость при прогнозировании прибыли инвестиционных компаний в России. На основе оценки современных проблем деятельности инвестиционных компаний предложены рекомендации по их решению.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования его результатов для формирования стратегии деятельности брокерско-дилерских компаний, как элемента способствующего формированию суверенитета и стабильности российского финансового рынка.

**Ключевые слова:** брокерско-дилерская компания, брокерская деятельность, финансовые посредники, доходы брокеров, устойчивость финансового рынка.

## Обзор деятельности брокерско-дилерских компаний и источников их доходов

Брокерско-дилерские компании являются профессиональными участниками рынка ценных бумаг, деятельность которых подлежит обязательному лицензированию Банком России. Действующий федеральный закон «О рынке ценных бумаг» № 39-ФЗ не содержит понятия «брокерско-дилерская компания», в силу определения понятий брокерской и дилерской деятельности отдельно, что связано прежде всего с разграничением функций брокеров и дилеров на фондовом рынке с целью недопущения конфликта интересов при осуществлении ими данных видов деятельности<sup>12</sup>. Для защиты прав инвесторов услуги брокеров и дилеров целесообразно разделять, но по мере развития отечественного финансового рынка стало логичным объединение брокерского и дилерского бизнеса для оптимизации их деятельности и расширения перечня источников дохода [1].

Так по состоянию на март 2024 в Российской Федерации 253 организации имеют лицензию на осуществление брокерской деятельности, при этом лишь 14 из них не имеют одновременно с этим лицензии дилера. 281 организация имеет лицензию на осуществление дилерской деятельности, из которых только 42 не имеют лицензии брокера<sup>3</sup>. Соответственно, 239 компаний – профессиональных участников рынка ценных бумаг, обладают лицензиями брокера и дилера одновременно. Целью такого способа организации посреднического бизнеса на рынке ценных бумаг связана со спецификой деятельности брокера, не предполагающей работу с финансовыми активами от своего имени. Объединение двух видов деятельности позволяет достичь эффекта масштаба, способствует снижению издержек на поиск информации, более эффективному использованию персонала, и приводит к снижению транзакционных издержек. Экономическим обоснованием объединения брокерского и дилерского бизнесов является схожесть лицензионных требований регулятора, за исключением минимального размера собственного капитала, что нивелируется за счет того, что брокерско-дилерскими

<sup>1</sup> Федеральный закон от 22 апреля 1996 г. № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг» (ред. 30.12.2015) // Собрание законодательства РФ. 2016. № 1 (часть I). Ст. 81.

<sup>2</sup> Далее БДК.

<sup>3</sup> Лицензии дилеров // Официальный сайт Центрального Банка России. – URL: [https://cbr.ru/vfs/finmarkets/files/supervision/list\\_dealers.xlsx](https://cbr.ru/vfs/finmarkets/files/supervision/list_dealers.xlsx) (дата обращения: 21.04.2024).

компаниями в России становятся крупные коммерческие банки.

Наличие лицензий на осуществление сразу нескольких видов деятельности позволяет инвестиционным компаниям получать прибыль за счет более широкого спектра источников и делает данный вид фондового посредничества более эффективным.

Перечень всех возможных направлений деятельности БДК представлены в таблице 1, которые сгруппированы по функциональным признакам.

Таблица 1. Услуги, предоставляемые инвестиционными компаниями

Функциональный признак	Виды услуг
брокерские услуги	– услуги по заключению сделок; – услуги по предоставлению доступа к торгам; – услуги по осуществлению контроля за состоянием клиентских счетов; – консультационные услуги
услуги маржинального кредитования	– кредитование денежными средствами или ценными бумагами
услуги по доверительному управлению	– услуги по управлению портфелем частного инвестора; – услуги по управлению активами фонда
дилерские услуги	– совершение сделок купли-продажи ценных бумаг; – услуги маркет-мейкера
депозитарные услуги	– открытие и ведение счета депо; – регистрация сделок; – предоставление информации; – прочая депозитарная деятельность
прочие услуги	– обучение; – предоставление торговых идей; – услуги финансового консультанта; – услуги по признанию лица квалифицированным инвестором

Источник: составлено автором на основе [2].

Рассматривая направления деятельности в разрезе доходов брокеров, чаще всего выделяют доходы от основной деятельности и процентные доходы. Доходы от основной деятельности включают в себя доходы от заключения клиентских сделок с ценными бумагами. Используя собственную информационную инфраструктуру, брокер подключает клиента к бирже и ведет его счета за комиссионное вознаграждение, размер которого определяется процентом от суммы клиентской сделки. Помимо этого, брокер получает доходы от аналитических, консультационных и посреднических услуг на рынке ценных бумаг [3].

Дилерская лицензия открывает брокеру более широкий функционал на фондовом рынке: спекуляции за счет купли-продажи ценных бумаг от своего имени; получение дивидендных выплат по ценным бумагам, которые являются активами дилера; получение вознаграждения за оказание услуг по поддержанию цен, спроса, предложения, а также ликвидности определенных инструментов

на рынке (за услуги маркет-мейкера). Таким образом, брокерско-дилерские компании, предлагая широкий набор услуг на фондовом рынке, имеют больше источников прибыли.

## Методология анализа эффективности брокерского-дилерского бизнеса в России

Финансовые показатели деятельности брокерско-дилерских компаний являются факторами стабильности и независимости финансового рынка. При этом важно определить внешние факторы, позволяющие оценить уровень зависимости финансовых посредников от внешней конъюнктуры финансового рынка, что в дальнейшем позволит сформулировать направления обеспечения стабильности и суверенитета отечественного фондового рынка.

Для оценки финансового состояния БДК в России, в исследовании рассматривается деятельность одного из крупнейших посредников на фондовом рынке – ООО «Компания Брокеркредитсервис» (ООО «БКС»). В качестве исследуемой переменной берется прибыль компании до налогообложения и отбираются несколько экономических, социальных и рыночных факторов, с помощью которых построена регрессионная модель и выявлены доминанты, под сильным влиянием которых развивается брокерский бизнес.

К ключевым факторам, оказывающим влияние на доходы брокерских компаний, относится количество клиентов, пользующихся услугами брокеров. Анализ количества клиентов на брокерском обслуживании показал, что за последние 5 лет интерес к финансовому рынку растет как со стороны физических, так и юридических лиц (рис. 1). Число юридических лиц на брокерском обслуживании выросло более чем в 1,7 раза, а число физических – более чем в 9 раз, что стало следствием особой экономической конъюнктуры, и результатом развития технологий и уровня брокерских услуг.



Рис. 1. Количество клиентов на брокерском обслуживании 2019–2023 гг.<sup>1</sup>

Рост количества клиентов способствует росту прибыли профессиональных посредников, что подтверждается корреляцией между количеством клиентов физических лиц на брокерском обслуживании и выручкой брокерской компании БКС от оказания услуг (в т.ч. комиссионные доходы) – 0,95 и свидетельствует о наличии сильной прямой связи (рис. 2).

<sup>1</sup> Обзор ключевых показателей профессиональных участников рынка ценных бумаг // Официальный сайт Центрального Банка России. – URL: [https://www.cbr.ru/analytics/rcb/review\\_rcb/](https://www.cbr.ru/analytics/rcb/review_rcb/) (дата обращения: 21.04.2024).



**Рис. 2.** Динамика количества клиентов и выручки от оказания услуг БКС, 2019–2023 гг.<sup>12</sup>,

Показатель объема активов клиентов на брокерском обслуживании является более объективным и достоверным индикатором развития брокерского бизнеса [4]. В российской практике большинство физических лиц имеют преимущественно пустые брокерские счета (65% клиентов-физических лиц в 2023 году), либо счета, объем средств на которых не превышает 10 тыс. руб. (23% клиентов-физических лиц в 2023 году)<sup>3</sup>. За период 2019–2023 гг. размер активов клиентов увеличивался меньшими темпами по сравнению с ростом количества клиентов. Например, в 2022 году можно было увидеть падение общего объема активов физических лиц с 8,3 трлн до 6 трлн руб., однако на протяжении всего 2023 года наблюдалось восстановление и наращивание общего объема средств. В период с 2019 по 2023 гг. заметен рост активов практически в 2 раза, с 11,3 до 22,3 трлн руб. (рис. 3).



**Рис. 3.** Динамика активов клиентов на брокерском обслуживании и выручки от оказания услуг БКС за 2019–2023 гг.<sup>45</sup>,

<sup>1</sup> Финансовая отчетность // Официальный сайт БКС Мир инвестиций. – URL: [https://bcs.ru/reports?utm\\_referrer=https%3a%2f%2fwww.google.com%2f](https://bcs.ru/reports?utm_referrer=https%3a%2f%2fwww.google.com%2f) (дата обращения: 21.04.2024).

<sup>2</sup> Информационно-аналитический материал. Обзор ключевых показателей брокеров // Официальный сайт Центрального Банка России. – URL: [https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/48976/review\\_broker\\_Q4\\_2023.pdf](https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/48976/review_broker_Q4_2023.pdf) (дата обращения: 21.04.2024).

<sup>3</sup> Обзор ключевых показателей профессиональных участников рынка ценных бумаг за 4 квартал 2023 года // Официальный сайт Центрального Банка России. – URL: [https://www.cbr.ru/analytics/rcb/review\\_rcb/](https://www.cbr.ru/analytics/rcb/review_rcb/) (дата обращения: 21.04.2024).

<sup>4</sup> Обзор ключевых показателей профессиональных участников рынка ценных бумаг за 4 квартал 2023 года // Официальный сайт Центрального Банка России. – URL: [https://www.cbr.ru/analytics/rcb/review\\_rcb/](https://www.cbr.ru/analytics/rcb/review_rcb/) (дата обращения: 21.04.2024).

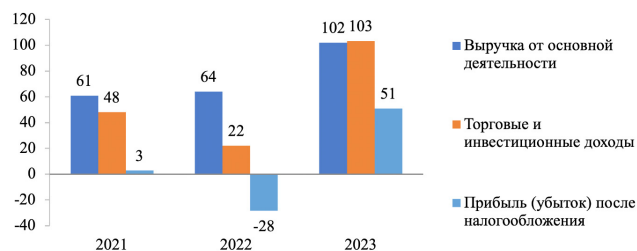
<sup>5</sup> Информационно-аналитический материал. Обзор ключевых показателей брокеров // Официальный сайт Центрального Банка России. – URL: [https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/48976/review\\_broker\\_Q4\\_2023.pdf](https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/48976/review_broker_Q4_2023.pdf) (дата обращения: 21.04.2024).

Рост активов клиентов свидетельствует о совершаемых ими операциях на рынке, за счет которых брокеры получают свои доходы. Стоит отметить прямую зависимость между объемом активов и выручкой БКС, которая визуально видна на рисунке 3, где корреляция между показателями составляет больше 0,91 и говорит о необходимости включения данного фактора в модель.

Кроме количества клиентов и объема их активов, справедливо включить в модель рыночные факторы, которые отображают конъюнктуру рынка и экономики в целом. Для этого на макроуровне рассмотрены совокупные доходы, получаемые брокерскими компаниями.

Между фондовым индексом и количеством клиентов на брокерском обслуживании ярко выражена визуальная корреляция [5]. Это может говорить о потенциальной значимости фондовых индикаторов в результатах деятельности инвестиционных компаний, в связи с чем будет объективно включить в модель индекс IMOEX<sup>6</sup>.

Кроме доходов от основной деятельности, весьма значительна доля инвестиционных доходов брокеров, значительный рост которых можно было наблюдать в 2023 году. Выручка от основной деятельности в размере 103 млрд руб. практически сравнялась с торговыми и инвестиционными доходами, которые составили 102 млрд руб. (рис. 4). По сравнению с предыдущим годом рост инвестиционных доходов составил около 60%.



**Рис. 4.** Динамика доходов и расходов брокерских компаний в 2021–2023 гг.<sup>7</sup>

Такой рост стал возможен благодаря повышению учетной ставки Центральным банком во второй половине 2023 года, когда первые семь месяцев года ставка находилась на уровне 7,5%, а затем постепенно увеличивалась. В конце июля 2023 ее значение составило 8,5%, в сентябре – 12%, а к концу декабря ставка достигла значения в 16%<sup>8</sup>. Это позволило брокерам более выгодно размещать свои средства, что в итоге привело к росту торговых и инвестиционных доходов на 61%.

Таким образом, учетная ставка оказывает значительное влияние как на экономику в целом, так и на доходы брокерско-дилерских компаний, поэ-

<sup>6</sup> MMBB – Индекс Мосбиржи (IMOEX) // Investing.com. – URL: <https://ru.investing.com/indices/mcx-historical-data> (дата обращения: 21.04.2024).

<sup>7</sup> Информационно-аналитический материал. Обзор ключевых показателей брокеров // Официальный сайт Центрального Банка России. – URL: [https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/48976/review\\_broker\\_Q4\\_2023.pdf](https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/48976/review_broker_Q4_2023.pdf) (дата обращения: 21.04.2024).

<sup>8</sup> [https://cbr.ru/hd\\_base/KeyRate/](https://cbr.ru/hd_base/KeyRate/)

тому ее целесообразно будет использовать в качестве внешнего фактора, определяющего целевую переменную. Важно отметить, что учетная ставка оказывает влияние на всю экономику страны, поэтому в некоторых случаях ее влияние может быть разнонаправленным. Например, в случае с упомянутыми торговыми и инвестиционными доходами высокие ставки, очевидно, позволяют увеличить потенциальный доход. В то же время жесткая денежно-кредитная политика может способствовать перетоку средств инвесторов в более традиционные (защитные) активы, такие как депозиты или облигации, что в свою очередь может снизить выручку брокеров от основной деятельности.

Помимо ключевой ставки на доходы инвестиционных компаний оказывает влияние курса доллара, так как приводит к изменению конъюнктуры фондового рынка. В индексе Московской биржи наибольшую долю занимает сектор нефти и газа, так как большая часть крупных российских эмитентов имеют экспортно-сырьевую направленность. В силу экспортного характера российской экономики, ослабление рубля как правило положительно сказывается на динамике цен акций крупнейших эмитентов. При этом сохраняется доля компаний импортеров, которым выгоден и более крепкий рубль, что неизбежно сказывается на поведении инвесторов на рынке и объемах их операций, и отражается на доходах брокерско-дилерских компаний. Корреляция между курсом доллара и прибылью до налогообложения компании БКС составляет 0,59, что говорит о наличии умеренной положительной корреляции (рис. 5).



Рис. 5. Динамика курса доллара и прибыль до налогообложения БКС, млн руб.<sup>12</sup>

Помимо рыночных существуют факторы социально-экономического характера, оказывающие влияние на прибыльность брокерско-дилерского бизнеса, например, реальные доходы населения. Вложения в ценные бумаги через брокерское обслуживание, доверительное управление или инвестиционные фонды, требует наличия свободных финансовых ре-

сурсов, поэтому высокий уровень благосостояния общества способствует более активному инвестированию в финансовый рынок.

Так, в период кризиса в 1997 году доходы населения составляли 1,66 трлн руб. Затем, по мере стабилизации роста цен и начала массовых выплат задолженности по заработной плате, доходы стали стремительно расти и к 2001 году увеличились более чем в 3 раза, составив 5,3 трлн руб. (рис. 6). Схожая тенденция наблюдается и по расходам на приобретение ценных бумаг, объем которых за аналогичный период в среднем имело прирост 36%, а к 2001 году составило 57 млрд руб.

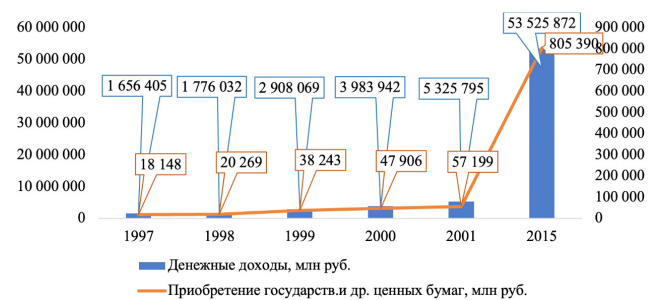


Рис. 6. Динамика денежных доходов населения и приобретения ценных бумаг с 1997 по 2015 г., млн руб.<sup>3</sup>

К 2015 году денежные доходы составляли уже более 53,5 трлн руб., а траты на покупку ценных бумаг тем временем достигли 805 млрд руб. Увеличение доходов населения способствует большим тратам на инвестирование в ценные бумаги, указывая на расширение числа потенциальных клиентов БДК. В связи с этим денежные доходы населения являются фактором, влияющим на доходность деятельности инвестиционных компаний.

Таким образом, при построении регрессионной модели с целью исследования динамики доходов ООО «БКС» будут использованы следующие шесть факторов:

- значение фондового индекса  $i\text{тоех}$  ( $X_1$ );
- учетная ставка Центрального банка ( $X_2$ );
- курс доллара ( $X_3$ );
- среднедушевые денежные доходы населения ( $X_4$ );
- количество клиентов физических лиц на брокерском обслуживании ( $X_5$ );
- объем активов клиентов на брокерском обслуживании ( $X_6$ ).

## Результаты анализа эффективности брокерско-дилерского бизнеса в России

Задачей построения модели множественной линейной регрессии является оценка характера и степени влияния выбранных факторов на прибыль до налогообложения ООО «Компания БКС» ( $Y$ ). Спецификация модели имеет следующую структуру:

<sup>3</sup> Федеральная служба государственной статистики. Среднедушевые денежные доходы населения Российской Федерации, 2019–2023 – [Электронный ресурс]. – URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13270> (дата обращения: 21.04.2024).

Таблица 2. Данные, используемые для построения модели регрессии

	Y Прибыль, тыс. руб.	X1 ИМОЕХ	X2 Учетная ставка	X3 Курс доллара	X4 Доходы населения, руб.	X5 Кол-во клиентов, млн лиц	X6 Объем активов, трлн руб.
01.04.2019	847310	2521,25	7,75	65,42	30292	2,5	10,1
01.07.2019	660132	2801,47	7,5	63,05	34673	2,9	10,2
30.09.2019	2552478	2747,18	7	64,42	35262	3,4	10,4
30.12.2019	1641408	3045,87	6,25	61,91	41780	4,3	10,5
31.03.2020	484311	2508,81	6	77,73	32072	5,0	10,9
30.06.2020	28001	2743,2	4,5	69,95	33476	6,0	11,1
30.09.2020	-9327	2905,81	4,25	79,68	35413	7,6	12,3
30.12.2020	37510	3289,02	4,25	73,88	43713	9,9	14,0
31.03.2021	891551	3541,72	4,5	75,70	32981	12,7	14,8
30.06.2021	407296	3841,85	5,5	72,37	38645	14,8	15,6
30.09.2021	2699737	4103,52	6,75	72,76	41079	17,1	18,4
30.12.2021	973567	3787,26	8,5	73,65	48173	20,2	18,9
31.03.2022	47734	2703,51	20	84,09	37342	23,2	23
30.06.2022	-72006	2204,85	9,5	51,16	44136	25,6	26
30.09.2022	-26440	1957,31	7,5	57,41	45080	27,3	27
30.12.2022	152298	2154,12	7,5	71,98	54344	29,2	29
31.03.2023	182948	2450,67	7,5	77,09	41526	31,0	16,9
30.06.2023	2100631	2797,37	7,5	87,03	47755	33,2	19,1
29.09.2023	3959985	3133,26	13	97,41	49315	35,5	21,6
29.12.2023	1777987	3099,11	16	90,30	62465	39,0	22,3

Источник: финансовая отчетность БКС, данные Банка России, Росстата, Мосбиржи.

$$\hat{Y} = \alpha + \beta_1 * X_1 + \beta_2 * X_2 + \beta_3 * X_3 + \beta_4 * X_4 + \beta_5 * X_5 + \beta_6 * X_6 + \varepsilon_1, \quad [1]$$

где Y (эндогенная переменная) – прибыль до налогообложения;

X<sub>n</sub> (экзогенные переменные, регрессоры) – подобранные 6 факторов;

β – бета переменная, указывающая на силу и направление влияния каждого из факторов;

ε – случайная составляющая эндогенной переменной, которая не объясняется регрессором.

Данные, используемые для построения модели регрессии, указаны в табл. 2.

Для расчета параметров регрессии использовался функционал программы Excel, с помощью которого построена модель (рис. 7), и получено уравнение регрессии, имеющее следующий вид:

$$\hat{Y} = -1636384,1 + 590,7 * X_1 + 52952,1 * X_2 + 3712,4 * X_3 + 33,5 * X_4 + 40089,0 * X_5 - 111745,5 * X_6 \quad [2]$$

В результате оценки значимости модели и проверки ее качества следует отметить, что уравнение в целом имеет невысокую статистическую значимость, и его нежелательно использовать при прогнозировании (построении тренда).

Невысокое качество модели в первую очередь подтверждается довольно низким коэффициентом

детерминации, который равен 0,361. Иными словами, только 36,1% вариации признака Y объясняется включенными в модель регрессорами. После проведения тестов Фишера, оценки средней относительной ошибки аппроксимации и др. можно сделать вывод о том, что совокупное влияние всех объясняющих переменных X на объясняемую переменную Y является статистически несущественным, а общее качество уравнения регрессии невысоким.

В связи с чем динамика количества клиентов на брокерском обслуживании, объемов активов клиентов, индекс ИМОЕХ, учетная ставка, курс доллара и реальные доходы населения далеко не полностью объясняют изменения в доходах ООО «БКС».

Горизонтальный анализ финансовых показателей отчета о финансовых результатах ООО «БКС» показал, что доходная часть состоит из торговых и инвестиционных доходов, а также выручки от оказания услуг и комиссионных доходов, т.е. выручки от основной деятельности. При рассмотрении их в динамике можно наблюдать более стабильное значение выручки от основной деятельности за период с 2019 по 2023 г., прирост которой составил 190%. Этому во многом поспособствовал значительный приток новых инвесторов на рынок и снижение порога входа на него. Низкие барьеры

входа сформировались за счет диджитализации: открытие брокерского счета и взаимодействие с профессиональными участниками рынка стало возможно через удобные мобильные приложения брокеров и предложение ими сопутствующих услуг, таких как инвестиционное консультирование или бесплатное обучение основам трейдинга. Все это в целом приводит к популяризации финансового рынка, что говорит о более широких возможностях заработка на фондовом рынке для брокерско-дилерских компаний [6].

В свою очередь, доходы от торговой и инвестиционной деятельности менее устойчивы, их величина уменьшилась с 6,3 млрд руб. в 2019 году до 4,5 млрд руб. в 2023 году. Этот тип доходов, состоящий из процентных доходов и доходов от операций с финансовыми инструментами, подвержен значительному влиянию настроений на финансовом рынке. Например, доходы были минимальными по итогам 2020 и 2022 гг., когда на рынке наблюда-

лись сильные просадки вследствие пандемии и политической нестабильности соответственно [7].

Помимо этого, на прибыль до налогообложения оказывает влияние расходная часть отчета о финансовых результатах, которая имела тенденцию к увеличению за рассматриваемый период. Расширение расходов на персонал и административные услуги в основном связаны с инфляцией, а прямые операционные расходы увеличивались за счет роста трат на услуги депозитариев и регистраторов, комиссии за клиринг и биржевые сборы, из-за увеличения числа клиентов ООО «БКС» и роста их активов на брокерских счетах.

Таким образом, прибыль до налогообложения ООО «БКС» представляет собой сложный показатель, состоящий из доходной и расходной частей. На каждый из них, как было отмечено, оказывают влияние различные факторы, поэтому при ее анализе в дальнейшем имеет смысл разделить величину на составные части и исследовать влияние факторов на каждую из частей обособленно.

*Регрессионная статистика*

Множественный R	0,601189
R-квадрат	0,361429
Нормированный R-квадрат	0,066703
Стандартная ошибка	1095255,552
Наблюдения	20

*Дисперсионный анализ*

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>
Регрессия	6	8,82648E+12	1,47108E+12	1,2263238	0,353998365
Остаток	13	1,55946E+13	1,19958E+12		
Итого	19	2,44211E+13			

	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>
Y-пересечение	-1636384,11	3289051,185	-0,497524672	0,627128	-8741947,202	5469178,978
X1 iMOEX	590,6833658	505,4273599	1,168681026	0,2635169	-501,2260607	1682,592792
X2 Учетная ставка	52952,06966	81372,51642	0,650736538	0,5265514	-122842,5643	228746,7036
X3 Курс доллара	3712,412391	35804,09566	0,103686808	0,9190004	-73637,63365	81062,45843
X4 Доходы населения, руб	33,53081966	54,46261491	0,615666723	0,5487423	-84,12850654	151,1901459
X5 Кол-во клиентов, млн лиц	40089,03882	59916,37576	0,669083173	0,5151495	-89352,42139	169530,499
X6 Объем активов, трлн руб.	-111745,458	96113,73333	-1,162637785	0,2658755	-319386,555	95895,63892

**Рис. 7.** Фрагмент выполнения регрессионного анализа

Источник: составлено автором.

## Оценка результатов исследования и выводы

Российский фондовый рынок был подвержен влиянию ряда факторов, которые сдерживали его развитие, и способствовали ограничению потенциальных доходов БДК.

Одной из главных сложностей российского фондового рынка является его узость, что проявляется в виде неравномерности распределения отраслей экономики в структуре ключевых фондовых индикаторов. Так на десятку крупнейших эмитентов в структуре индекса iMOEX приходится около 62% капитализации рынка. Число эмитентов на российском фондовом рынке довольно невелико, а высокая концентрация рынка усугубляет

ситуацию, что имеет последствия как для самих игроков рынка (снижается конкурентоспособность, рентабельность), так и для инвесторов (небольшое число крупных игроков на рынке может приводить к манипулированию, повышенным рискам и низкой ликвидности). Решением такой комплексной проблемы могло бы быть инвестирование государства в развитие различных отраслей экономики, особое внимание уделяя высокотехнологичным отраслям, поскольку именно они формируют высокую добавочную стоимость продуктов, что теоретически позволит уйти от сырьевого характера российской экономики.

Барьером для развития российского фондового рынка является его низкая ликвидность, а кри-

зисы финансового рынка последних лет спровоцировали отток активов. Кроме этого, российский фондовый рынок покинули иностранные инвесторы, чья доля на фондовом рынке достигала 30%. По словам главы НАУФОР Алексея Тимофеева на Уральской конференции, прошедшей в октябре 2023 года, суммарно в результате кризисных событий и ухода иностранных инвесторов отток ликвидности составил 66%. Несмотря на рост торговых оборотов, сохраняется необходимость стимулирования выхода новых компаний на рынок (IPO, SPO), и формирование доверия к финансовому рынку, что позволит удовлетворить потребности эмитентов в капитале, а инвесторов в доступной себестоимости торговли<sup>1</sup>.

Макроэкономической проблемой развития российского финансового рынка является довольно высокая дифференциация доходов населения и невысокий уровень благосостояния общества. За последние годы наблюдается разворот рынка в сторону розничного инвестора, который становится ключевым действующим лицом. Данные изменения происходили в результате появления геополитических барьеров для привлечения западного капитала начиная с 2014 года. Однако, стратегия привлечения розничных инвесторов столкнулась с ограниченным объемом свободных денежных средств у населения. Например, замедление темпов роста брокерских счетов в связи с исчерпанным региональным инвестиционным потенциалом, где среднедушевые доходы находятся на уровне ниже среднего. Лидерами среди регионов по числу брокерских счетов являются Москва (131 брокерский счет на 1 000 жителей), Тюменская область (133 брокерских счета на 1 000 жителей) и Пермский край (130 брокерских счетов на 1 000 жителей). Динамика в регионе с одним из самых низких зарплат – Республике Ингушетия – неутешительная, было открыто только 25 счетов на 1 000 жителей [8].

Не меньшее значение имеет повышение регуляторных требований Банка России к брокерско-дилерской деятельности: требования к внутреннему аудиту; удовлетворение нормативу краткосрочной ликвидности; требования к системе управления рисками в части стресс-тестирования; требования к уровню защиты информации. Такой контроль регулятора необходим для защиты прав и капитала инвесторов. Однако по словам, например, директора брокерского бизнеса «БКС Мир инвестиций», предоставление всех необходимых документов в соответствии с требованиями Банка России довольно затруднительно из-за необходимости глубокого обоснования каждого из предоставляемых показателей<sup>2</sup>. Брокерам и мегарегулятору необхо-

димо прийти к консенсусу по поводу необходимых мер регулирования, чтобы совместить формирование доверия клиентов и их долгосрочное пребывание на финансовом рынке. Такая стратегия позволит брокерам больше заработать и оптимизировать их затраты на подготовку всей необходимой отчетности.

Если посмотреть на структуру профучастников, предоставляющих услуги брокеров, то можно заметить, что около 60% рынка занимают брокеры, являющиеся кредитными организациями (КО), а примерно 40% брокеры, относящиеся к некредитным финансовым организациям (НФО)<sup>3</sup>. На конец 2023 года на рынке действовали 254 участника с лицензией брокера, 145 из которых (57,09%) являлись кредитными организациями. Данная статистика сигнализирует о необходимости развития брокерской деятельности непосредственно в рамках НФО и контроля за долей кредитных организаций среди БДК.

Деятельность кредитных организаций в качестве посредников на рынке ценных бумаг обусловлена необходимостью диверсификации источников прибыли, при этом требования к брокерской деятельности для них не столь критичны в силу более высоких действующих норм ликвидности и требований к собственным средствам для банков. Беспокойство вызывает склонность многих современных крупных банков к расширению своей деятельности и формированию экосистем, что приводит к неравенству в конкурентной борьбе за клиента с НФО. Более крупные игроки получают неоспоримые преимущества, благодаря которым могут в перспективе монополизировать рынок, что лишит возможности для заработка более мелких брокеров и приведет к снижению качества и разнообразия услуг. Поэтому в условиях развития тренда на экосистемы важно, чтобы как кредитные, так и некредитные финансовые организации имели возможности для существования, совершенствования своих продуктов и получения прибыли.

Несмотря на то, что современные брокерско-дилерские компании вынуждены действовать в рамках ряда несовершенств российского финансового рынка, так или иначе сдерживающих их развитие и уровень получаемых доходов, сохраняется необходимость баланса во внутренней структуре профессиональных посредников на рынке ценных бумаг и поиска факторов, способствующих формированию эффективного рынка данных услуг.

## Литература

1. Рочман А. А., Рейхерт Н.В. Профессиональные участники на современном фондовом рынке России // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № . 10–2 (104). – С. 112–115.

НАУФОР. – URL: <https://naufor.ru/tree.asp?n=26458> (дата обращения: 21.04.2024).

<sup>3</sup> Динамические ряды основных показателей деятельности брокеров. Официальный сайт Центрального Банка России – [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.cbr.ru/statistics/rcb/broker\\_stat/](https://www.cbr.ru/statistics/rcb/broker_stat/) (дата обращения: 21.04.2024).

<sup>1</sup> Российский фондовый рынок в новых условиях. Выступление президента НАУФОР Алексея Тимофеева в рамках Уральской конференции НАУФОР, 2023 (фрагмент 1 сессии) // Официальный сайт НАУФОР. – URL: <https://naufor.ru/tree.asp?n=26458> (дата обращения: 21.04.2024).

<sup>2</sup> Рынок брокерских услуг. Фрагмент видеозаписи 3 сессии Уральской конференции НАУФОР, 2023 // Официальный сайт

2. Чижик В. П., Елкин С.Е., Калинина Н.М. Классификация услуг, оказываемых брокерскими компаниями // Омский научный вестник. – 2014. – № . 5 (132). – С. 50–53.
3. Плотинская О.О., Корунов С.М. Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий: материалы VIII Международной научно-практической конференции (Екатеринбург, 18–19 апреля 2022 г.): в двух томах. – Издательство Уральского университета: Екатеринбург, 2022. – Том 2. – С. 26–30.
4. Филлин С.А. Деятельность ООО «Компания БКС» на фондовом рынке, а также финансово-экономический анализ компании // NovalInfo. Ru. – 2019. – № . 102. – С. 30–32.
5. Стребков Д.О. Фондовый рынок как объект социологического исследования: возможности и перспективы: Препринт WP4/2007/01. – М.: ГУ ВШЭ, 2007. – 52 с.
6. Звягинцева Н. А., Кочишвили К.С. Российский рынок ценных бумаг: вопросы совершенствования конкурентных отношений в сфере брокерской деятельности // Baikal Research Journal. – 2022. – Т. 13. – № . 1. – С. 1.
7. Мельникова А.Е. Состояние и перспективы рынка брокерских услуг // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № . 10–2. – С. 86–93.
8. Бабурина Н. А., Куцев А.Г., Размашкина Т.А. Тенденции развития брокерской деятельности коммерческих банков в России // Вестник Тюменского государственного университета. Серия: Социально-экономические и правовые исследования. – 2021. – Т. 7. № 4 (28). – 2021.

## TRANSFORMATION AND SUSTAINABILITY OF BROKER-DEALER COMPANIES IN RUSSIA

Vorobeva I.A., Chernyshova M.V.

Financial University under the Government of the Russian Federation

The financial market is one of the most essential ingredients of any economy. In Russia, well-functioning financial markets contribute to long-term economic growth and national goals. It is crucial to ensure

financial stability. The main drivers of this process are broker-dealer companies. The study analyses the brokerage activity (analysis example of BrokerCreditService Ltd. company); the external factors, influencing the financial performance of the company, are systematized.

As noted above, the stability of the Russian financial market is influenced by financial intermediaries. In this regard, this paper investigates the effectiveness of their operation based on the regulatory and legal activities, as well as the financial results of such companies. Further the econometric model of the relationship between net income of BCS Ltd. and various factors is constructed. The use of regression and horizontal models makes it possible to identify the most significant factors for forecasting the profit of investment companies in the domestic market. Today the activity of investment companies is associated with various problems, which are also identified during the study; the ways of their solution are proposed.

In practice, the results of this study can be used to form a strategy for the activities of broker-dealer companies as an element contributing to the formation of sovereignty and stability of the Russian financial market.

**Keywords:** broker-dealer company, brokerage activity, financial intermediaries, brokers' income, financial market stability.

## References

1. Rochman A. A., Reichert N.V. Professional participants in the modern market of Russia //Economics and Business: Theory and Practice. – 2023. – № . 10–2 (104). – P. 112–115.
2. Chizhik V.P., Elkin S.E., Kalinina N.M. Classification of services provided by brokerage companies//Omsk Scientific Bulletin. – 2014. – № 5 (132). – P. 50–53.
3. Plotinskaya O.O., Korunov S.M. Strategies for the development of social communities, institutions and territories: materials of the VIII International Scientific and Practical Conference (Yekaterinburg, April 18–19, 2022): in two volumes. – Ural University Publishing House: Yekaterinburg, 2022. – Volume 2. – P. 26–30.
4. Filin S.A. Activities of BCS Company LLC in the stock market, as well as financial and economic analysis of the company//NovalInfo. Ru. – 2019. – № . 102. – P. 30–32.
5. Strebkov D.O. Stock market as an object of sociological research: opportunities and prospects: Preprint WP4/2007/01. M.: State University Higher School of Economics, 2007. 52 p.
6. Zvyagintseva N. A., Kochishvili K.S. Russian securities market: issues of improving competitive relations in the field of brokerage//Baikal Research Journal. – 2022. – Т. 13. – № . 1. – P. 1.
7. Melnikova A.E. State and prospects of the brokerage services market//Economics and business: theory and practice. – 2022. – № . 10–2. – P. 86–93.
8. Baburina N. A., Kutsev A.G., Razmashkina T.A. Trends in the development of brokerage activities of commercial banks in Russia//Bulletin of Tyumen State University. Series: Socio-economic and legal research. – 2021. – Т. 7. № 4 (28). – 2021.



# Концепция управления конкурентоспособностью организаций высшего образования при интеграции образовательных процессов школы и вуза

**Чуб Виктор Васильевич,**

аспирант, «Менеджмент, предпринимательство», Университет «Синергия»

Статья направлена на разработку концепции управления конкурентоспособностью организаций высшего образования в условиях интеграции их образовательных процессов с общеобразовательными школами. Цель работы заключается в теоретическом обосновании и практической апробации концепции управления конкурентоспособности школ и вузов при интеграции образовательных процессов. В основе исследования лежит системный подход, объединяющий теоретический анализ современных моделей взаимодействия «школа – вуз» и эмпирическую оценку их влияния на конкурентные преимущества образовательных организаций. Актуальность исследования обусловлена выделением ключевых элементов концепции, включая формирование единых образовательных стандартов, внедрение дуальных программ обучения, создание ресурсных платформ для обмена академическими и методическими материалами, а также развитие механизмов экономической кооперации.

Результаты исследования подчеркивают необходимость адаптации управленческих стратегий к требованиям цифровой экономики, включая использование данных анализа Big Data для прогнозирования запросов рынка труда. Практическая значимость работы заключается в разработке методических рекомендаций по внедрению интеграционной модели, которая обеспечивает не только рост конкурентоспособности вузов, но и социально-экономическое развитие регионов через кадровое обеспечение инновационных отраслей.

**Ключевые слова:** интеграция, интеграция образовательных процессов, конкурентоспособность, концепция управления, образовательные кластеры.

## Введение

Концепция управления конкурентоспособностью организаций высшего образования в условиях интеграции образовательных процессов школы и вуза базируется на разработке и реализации системно-стратегических механизмов, ориентированных на обеспечение устойчивых конкурентных преимуществ высших учебных заведений посредством вертикальной интеграции образовательных экосистем среднего общего (школьного) и высшего (вузовского) образования.

## Ключевые положения концепции

1. **Формирование единого образовательно-методологического пространства** через синхронизацию содержательных и процессуальных компонентов учебных программ, что обеспечивает преемственность образовательных стандартов и минимизацию адаптационных барьеров для обучающихся.
2. **Разработка преемственных образовательных траекторий**, объединяющих школьный и вузовский уровни, включая внедрение проектно-исследовательских модулей, дуальных форм обучения и раннего профессионального обучения, направленных на усиление мотивации и академической мобильности учащихся.
3. Создание интегрированных ресурсных платформ для совместного использования материально-технической, кадровой и информационной базы школ и высших учебных заведений (далее по тексту – вузов), что оптимизирует затраты и повышает эффективность образовательных услуг.
4. Реализация кластерной модели взаимодействия с участием школ, вузов, работодателей и региональных органов управления, обеспечивающей синергетический эффект за счет согласования запросов рынка труда, научно-инновационной деятельности и образовательных результатов.
5. Внедрение системы мониторинга и оценки качества интеграционных процессов на основе цифровых инструментов (Big Data, образовательная аналитика), позволяющей корректировать управленческие решения в режиме реального времени.

## Материалы и методы

Теоретико-методологическая основа концепции включает принципы синергетики, теорию ресурс-

ной зависимости и концепцию устойчивого развития, адаптированные к специфике межсекторного взаимодействия в образовании. Теоретические методы – осуществлен комплексный анализ и систематизация научных публикаций, посвященных проблематике интеграционных процессов в системе общего и высшего образования. Проведено изучение и критическое осмысление научных трудов, раскрывающих теоретические аспекты конкурентоспособности образовательных организаций, с целью выявления ключевых закономерностей и тенденций. Практическая значимость заключается в создании адаптивной управленческой модели, балансирующей между стандартизацией и академической автономией, что способствует росту рейтинговой привлекательности школ и вузов, повышению качества человеческого капитала и укреплению позиций образовательных организаций в условиях глобальной конкуренции.

## Литературный обзор

По мере развития интеграционных процессов взаимодействия школы и вуза необходимы новые методические подходы к стратегическому управлению конкурентоспособностью этих образовательных организаций. Понятие конкурентоспособности является многогранным и отражает различные аспекты деятельности образовательного учреждения и качество образовательных услуг.

Конкуренция представляет собой ключевой элемент рыночной экономики, который влияет на контролирование поведения субъектов рынка. Это позволяет обеспечить соответствие результатов их деятельности требованиям рыночной среды, что в свою очередь способствует гармонизации общественных и эгоистичных интересов агентов. Следует отметить, что конкуренция является системным явлением, состоящим из множества подсистем, каждая из которых вносит свой вклад в общее функционирование рынка [7, с. 89, 96].

В контексте системного подхода исследование социально-экономических явлений конкуренции охватывает анализ по различным аспектам, включая системно-исторический, системно-структурный, системно-функциональный, системно-интеграционный и системно-коммуникационный аспекты. Каждый из этих аспектов позволяет глубже понять механизмы, лежащие в основе конкуренции. Сущность экономической конкуренции заключается в соперничестве между частными интересами, в рамках которого определяется жизнеспособность и возможности их носителей [7, с. 96, 98].

Эта концепция подчеркивает важность баланса между индивидуальными целями и общими экономическими интересами общества. В своей работе Тарануха Ю.В. рассматривала конкуренцию с выделением нескольких уровней: макроуровень, который отражает процессы функционирования экономической системы в целом; мезоуровень, сосредоточенный на взаимодействии в рамках отраслей и межотраслевых связей; и микроуровень, фокуси-

рующийся на поведении агентов на рынках товаров и ресурсов [7, с. 99].

Исследованию конкурентоспособности общеобразовательных организаций посвящены работы следующих авторов: Гисина О.Г., Гончаров В.Н., Корнеева И.В., Лобовская Т.А., Лозовский Л.Ш., Молочников Н.Р., Перцовский Н.И., Поршнева А.Г., Реутова И.В., Рубин Ю.Б., Фатхутдинов Р.А., Шамилова С.А. Хруцкий В.Е., и другие авторы.

Общество рассматривает образование как область стратегических инвестиций в человеческий потенциал, охватывающий образовательные, интеллектуальные, научные и культурные аспекты. В этом контексте, присутствие в конкурентной среде заставляет каждую заинтересованную сторону образовательного рынка отстаивать свои интересы, включая стремление к поддержке и укреплению собственной конкурентоспособности. Для государства это включает в себя создание и развитие конкурентоспособной национальной системы образования. Что касается обучающихся и работников, их рациональный интерес заключается в повышении уровня конкурентоспособности [4, с. 25, 27].

В контексте изучения различных экономических явлений и процессов интеграции образовательных организаций посвящены работы следующих авторов: Викторова Е.В., Емельянова Н.И., Киригина М.Е., Правдина М.В., Сорока Ю.В., Сургутскова Г.А., Чапаев Н.К., Ярулов А.А., и другие авторы.

Анализ философских источников позволяет выявить взаимосвязь между интегрированным и системным подходами. В этом контексте Сургутскова Г.А. подчеркивает, что основная идея системного подхода заключается во взаимодействии элементов и их интеграции в единое целое. Таким образом, можно утверждать, что системный подход представляет собой методологический инструмент для исследования интеграции, включая интегрированные объекты, интегральные зависимости и интегральные взаимодействия [6, с. 3]. В свою очередь, М.В. Правдина, рассматривая интегративно-междисциплинарный характер профессиональной инженерной деятельности, приходит к выводу о том, что взаимосвязь и преемственность между общетехническими дисциплинами и естественными, специальными и гуманитарными областями знаний являются наиболее перспективными для обеспечения адекватной траектории профессионального становления учащихся [5].

Изучению процессов интеграции образовательных организаций, предусматривающих включение в процессы управления педагога в качестве его основного субъекта посвящены работы следующих авторов: Беспалько В.П., Вифлеемский А.Б., Загвязинский В.И., Каримова З.Ш., Левина М.М., Мажар Н.Е., Малинин В.А., Шамсутдинова И.Г., и другие авторы.

В работе Вифлеемского А.Б. и Малинина В.А. утверждается, что одним из результатов развития интеграционных процессов является достижение системных эффектов, таких как успешная профориентация выпускников школ, трудоустройство

по специальности и развитие предпринимательских навыков у выпускников вузов. В качестве перспективного направления исследователи выделяют интеграцию школы и вуза, которая может быть усилена за счет включения базового производства в интеграционные процессы [2].

В то же время анализ исследований в области стратегического менеджмента показывает, что, несмотря на повышение интенсивности интеграционных взаимодействий вуза и школы, проблемы стратегического управления ими слабо изучены. В трудах зарубежных и российских ученых исследуются проблемы управления вузом, школой и новые формы конкуренции, стратегического развития вуза, развития внутренней сети школьного партнерства с высшими учебными заведениями, а также дается теоретическое обоснование развития феномена интеграционных связей.

Исследованные первоисточники демонстрируют, что аспекты конкурентоспособности организаций в контексте реализации концепции управления конкурентоспособностью организаций высшего образования при интеграции образовательных процессов школы и вуза остаются недостаточно проанализированными.

## Обсуждение

Концепция предполагает формирование и реализацию стратегий, направленных на обеспечение устойчивого конкурентного преимущества вузов за счет интеграции образовательных процессов на разных уровнях образования. Рассмотрим основные положения концепции управления конкурентоспособностью организаций высшего образования при интеграции образовательных процессов школы и вуза.

Синергетический эффект интеграционных процессов в образовании проявляется в формировании системной взаимосвязи между общеобразовательными учреждениями и организациями высшего образования, где консолидация материально-технических, кадровых и методических ресурсов генерирует дополнительные конкурентные преимущества. Данный эффект реализуется через следующие механизмы:

- повышения качества подготовки абитуриентов;
- сокращения разрыва между школьной программой и требованиями вузов;
- ускоренной адаптации студентов к вузовскому процессу обучения.

Синергетический эффект образовательной интеграции возникает в результате взаимодействия образовательных процессов школ и вузов, при котором совокупный результат превосходит сумму отдельных вкладов каждой из сторон. Это достигается за счет объединения ресурсов, технологий, педагогических подходов и управленческих решений, что приводит к повышению качества образования, его доступности и привлекательности для всех участников процесса.

В своем исследовании Куликова Ю.П. анализирует особенности функционирования инновацион-

ных центров, подчеркивая, что интеграция образования, науки и производства, а также объединение исследовательской деятельности с бизнесом будут способствовать повышению инновационного потенциала российской экономики [3].

Рассмотрим структурные элементы синергетического эффекта.

Раннее профилирование, направлено на введение профильных направлений (инженерно-технический, гуманитарный, IT-направления) на уровне общего образования формирует преемственность с программами высшей школы. Это усиливает академические компетенции учащихся, нивелирует диссонанс между компетентностными требованиями средней и высшей школы, а также снижает стрессовую нагрузку при образовательной трансформации.

Интеграция профессорско-преподавательского состава, в результате которой будет обеспечено включение специалистов вуза в школьный образовательный процесс (лектории, мастер-классы, проектная деятельность) обеспечивает трансляцию актуальных научно-практических знаний, что формирует конкурентные преимущества на этапе довузовской подготовки. Данный феномен реализуется через конвергенцию материально-технических, кадровых и методических ресурсов, инновационных технологий, педагогических стратегий и управленческих моделей.

Введение модульного обучения, подразумевающее создание школьно-вузовских модулей (например, курсов по программированию, экономике микроэкономике, биотехнологиям или естественным наукам), будет способствовать более плавному переходу из школы в вуз, минимизируя институциональные барьеры.

Снижение разрыва между школьной и вузовской программами является ключевым элементом образовательной интеграции, направленным на формирование преемственности и согласованности учебных процессов. Данный механизм предполагает системную коррекцию содержательных, методических и организационных аспектов образования для минимизации дисбаланса в требованиях, компетенциях и ожиданиях между уровнями обучения.

Повышение адаптивности студентов в вузах способствует раннему знакомству с вузовской средой, участию школьников в мероприятиях вузов (днях открытых дверей, образовательных форумах, стажировках в университетских лабораториях), помогает им быстрее адаптироваться к новой среде, что снижает риск отчислений.

Развитие soft skills: программы взаимодействия формируют у школьников такие навыки, как самостоятельное мышление, тайм-менеджмент, проектная работа и критический анализ, которые необходимы в вузах.

Механизмы нивелирования разрыва синергетического эффекта между школьной и вузовской программами представлены на рисунке 1.

Синхронизация учебных планов	<ul style="list-style-type: none"> <li>Внедрение сквозных образовательных треков, где ключевые предметы преподаются по единым стандартам сложности, начиная со старших классов школы</li> </ul>
Адаптационные педагогические практики	<ul style="list-style-type: none"> <li>Дуальное обучение: совмещение школьных занятий с участием в вузовских семинарах, лабораторных работах или исследовательских проктах.</li> <li>Смешанное обучение: использование онлайн платформ вузов для освоения профильного контента</li> </ul>
Кадровая интеграция	<ul style="list-style-type: none"> <li>Привлечение вузовских преподавателей к проведению углубленных занятий в школе.</li> <li>Мастер классы по решению олимпиадных задач, научные кружки, тьюторское сопровождение индивидуальных проектов.</li> </ul>
Раннее погружение в академическую среду	<ul style="list-style-type: none"> <li>Организация предуниверсариев – структурных подразделений вузов, в которых школьники 10-11 классов обучаются по гибридным программам.</li> <li>"Инженерный класс", "Социально-экономический класс", "Медицинский класс", и др.</li> </ul>

**Рис. 1.** Механизмы нивелирования разрыва между школьной и вузовской программами

Примечание: составлено автором.

Эффективное использование образовательных ресурсов представляет собой стратегический подход к оптимизации процессов взаимодействия между различными уровнями образовательной системы. Объединение инфраструктуры, включая совместное использование таких образовательных ресурсов, как лаборатории, библиотеки и онлайн-платформы, способствует снижению операционных затрат для участвующих сторон и обеспечивает учащимся доступ к современным технологиям и инновациям. Это, в свою очередь, повышает качество образовательного процесса и расширяет горизонты для обучения.

Обмен педагогическим опытом между преподавателями школ и вузов представляет собой важный аспект данной интеграции. Педагоги, получая доступ к передовым методам и практикам обучения, внедряют инновационные подходы в свою деятельность, что положительно сказывается на образовательных результатах. Таким образом, происходит не только обогащение образовательного контекста, но и развитие профессиональной компетенции учителей.

Создание образовательного кластера, в котором интегрируются школы и вузы, служит основой для формирования локальных образовательных экосистем. Эти экосистемы способствуют установлению долгосрочных партнерских отношений, направленных на совместное развитие педагогической и научной деятельности. Кластеры привлекают региональные и федеральные инвестиции, становясь важными драйверами экономического и социального развития территории. В этом контексте образовательные кластеры могут выполнять стратегическую роль в повышении конкурентоспособности образовательных учреждений.

Синергетический эффект образовательной интеграции не только усиливает позиции вузов на образовательном рынке, но и создает более эффективную и гибкую систему подготовки специали-

стов, способных соответствовать современным вызовам и требованиям рынка труда.

## Результаты

Ликвидация разрыва между школьными и вузовскими программами требует комплексного подхода, включающего нормативную, содержательную и организационную интеграцию. Реализация данных мер не только минимизирует институциональные противоречия, но и создает основу для формирования единого образовательного пространства, отвечающего вызовам цифровой экономики.

Формирование уникального образовательного продукта (далее – УОП) в системе интеграции вузов и школ – это процесс создания образовательных программ, услуг и технологий, которые обеспечивают конкурентные преимущества и удовлетворяют спрос ключевых стейкхолдеров (школьников, студентов, родителей, работодателей и государства) (таб. 1).

*Таблица 1. Экономические аспекты формирования УОП (составлено автором)*

Экономические аспекты УОП	Конкурентные преимущества
Добавленная стоимость образовательного продукта УОП	Обеспечивает прирост ценности для участников образовательного процесса за счет: <ul style="list-style-type: none"> <li>повешения качества подготовки учащихся;</li> <li>экономии времени и финансов через сокращение разрыва между уровнями образования;</li> <li>расширения доступности современных образовательных технологий</li> </ul>
Эффект дифференциации	На образовательном рынке УОП позволяет школе и вузу выделиться среди конкурентов, предлагая уникальные программы, интегрированные с запросами рынка труда и интересами обучающихся
Оптимизация ресурсов	Рациональное использование образовательных процессов школы и вуза: <ul style="list-style-type: none"> <li>инфраструктура: лаборатории, IT-платформы, учебные центры;</li> <li>человеческий капитал: привлечение вузовских преподавателей к обучению школьников;</li> <li>финансовые ресурсы: создание совместных программ снижает издержки на разработку и внедрение новых образовательных продуктов</li> </ul>
Повышение финансовой устойчивости	Разработка УОП способствует увеличению доходов образовательных учреждений за счёт: <ul style="list-style-type: none"> <li>привлечения большего числа контрактных студентов в вузы;</li> <li>продажи образовательных услуг (онлайн-курсов, подготовительных модулей, консультаций);</li> <li>финансирования со стороны партнеров (государства, бизнеса, международных организаций)</li> </ul>

На сегодняшний день накоплен определенный опыт интеграции образовательных процессов, позво-

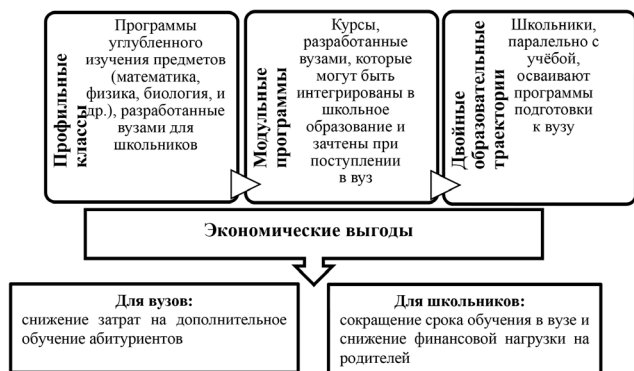
ляющий вузам создавать образовательные программы и траектории, которые выделяют их на рынке образовательных услуг. Это достигается за счет:

- раннего профилирования и взаимодействия с учениками школ;
- внедрения модульных программ подготовки школьников с участием преподавателей вуза;
- ориентации на ключевые запросы рынка труда.

С экономической точки зрения УОП представляет собой инструмент дифференциации на образовательном рынке, создающий добавленную стоимость и повышающий эффективность использования ресурсов.

Ключевые элементы формирования УОП в школах и вузах.

### 1. Совместные образовательные программы (рис. 2).



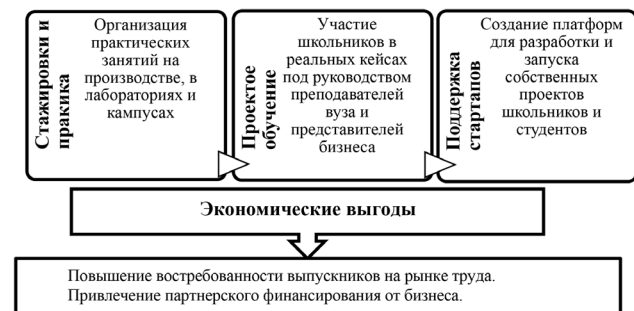
**Рис. 2.** Совместные образовательные программы

Примечание: составлено автором

Интеграция учебных планов школ и вузов позволяет создавать уникальные предложения, которые оптимизируют путь школьника от среднего образования к профессиональной подготовке.

### 2. Интеграция с рынком труда.

Уникальность образовательного продукта заключается в его практической ориентации. Школьники и студенты получают навыки, которые необходимы для трудоустройства (рис. 3).



**Рис. 3.** Интеграция с рынком труда

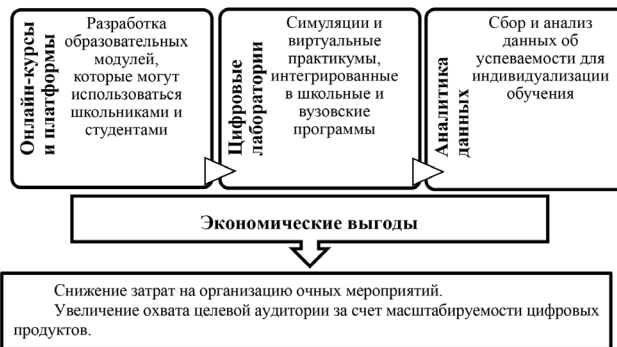
Примечание: составлено автором

### 3. Цифровизация образовательных процессов.

Использование цифровых технологий обеспечивает широкий доступ к образовательным ресурсам и повышает гибкость обучения (рис. 4).

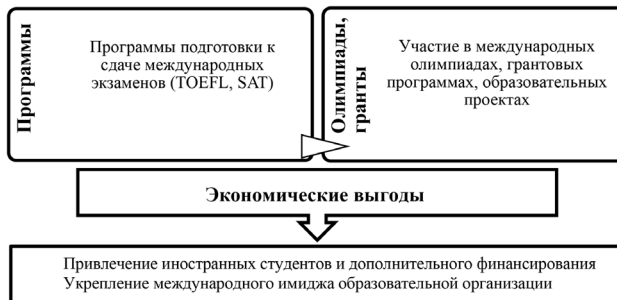
### 4. Международная интеграция.

УОП, разработанный совместно школой и вузом, может быть ориентирован на международные стандарты (рис. 5).



**Рис. 4.** Цифровизация образовательных процессов

Примечание: составлено автором



**Рис. 5.** Международная интеграция

Примечание: составлено автором

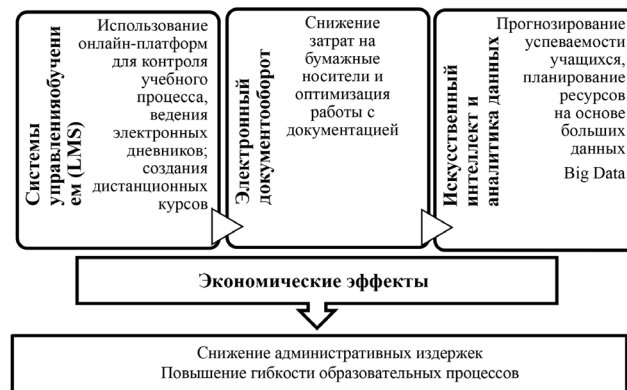
Экономический анализ повышения операционной управленческой эффективности вузов и школ.

Операционная эффективность образовательных организаций – это их способность оптимально использовать ресурсы для достижения стратегических целей, включая повышение качества образования, увеличение доходов и снижение издержек. В контексте вузов и школ это подразумевает внедрение технологий управления, цифровизацию, рациональное использование ресурсов и улучшение взаимодействия с внешними стейкхолдерами.

Ключевые аспекты повышения операционной эффективности.

### 1. Цифровизация образовательных процессов.

Внедрение цифровых технологий и автоматизация процессов позволяет ускорить принятие управленческих решений, повысить прозрачность управления и уменьшить административные затраты (рис. 6).



**Рис. 6.** Цифровизация образовательных процессов

Примечание: составлено автором

## 2. Рационализация управления кадровыми ресурсами

Операционная эффективность напрямую зависит от квалификации сотрудников и их мотивации (рис. 7).

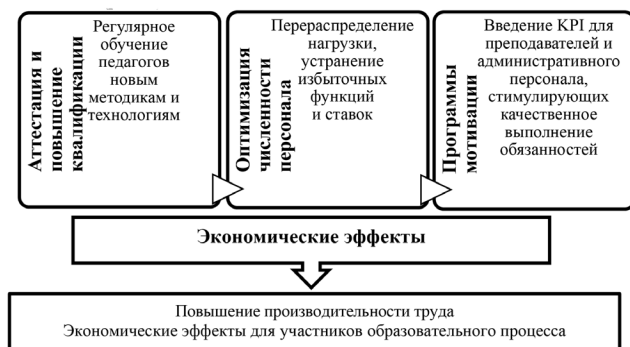


Рис. 7. Рационализация управления кадровыми ресурсами

Примечание: составлено автором

## 3. Финансовая оптимизация.

Улучшение операционной эффективности требует грамотного управления финансовыми потоками (рис. 8).

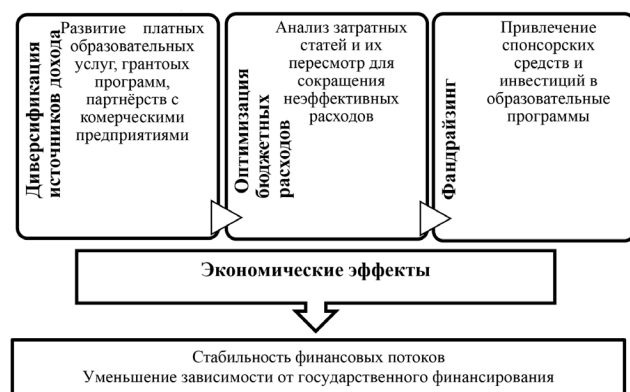


Рис. 8. Финансовая оптимизация

Примечание: составлено автором

Эффекты повышения операционной управленческой эффективности.

### 1. Для вузов:

- увеличение рыночной доли: привлечение большего числа целевых абитуриентов, включая контрактных студентов;
- рост доходов: создание платных программ, онлайн-курсов и консультационных услуг для школ;
- снижение издержек: оптимизация образовательного процесса через цифровизацию и интеграцию.

### 2. Для школ:

- улучшение конкурентных позиций: возможность предложить учащимся уникальные программы, привлекающие родителей;
- оптимизация расходов: использование ресурсов вузов для повышения качества образования;
- повышение качества подготовки учащихся: школьники лучше готовы к экзаменам и поступлению;

- повышение конкурентоспособности образовательного учреждения.

### 3. Для рынка труда:

- подготовка квалифицированных кадров: выпускники обладают практическими навыками, востребованными работодателями;
- снижение издержек на адаптацию: предприятия получают сотрудников, которые сразу готовы приступить к работе.

### 4. Для государства:

- повышение эффективности системы образования: интеграция школьного и вузовского образования позволяет минимизировать дублирование образовательных процессов;
- укрепление экономики: появление более квалифицированных кадров способствует развитию ключевых отраслей экономики;
- сокращение затрат на финансирование образовательной сферы;
- повышение уровня конкурентоспособности национальной системы образования.

## Заключение

В результате проведенного систематического анализа научной литературы о конкурентоспособности и интеграционных процессах в образовательной сфере можно сделать вывод, что разработка и реализация концепции управления конкурентоспособностью организаций высшего образования в контексте интеграции образовательных процессов школ и вузов имеет важное значение.

Синергетическое взаимодействие между этими уровнями образования позитивно влияет на ключевые аспекты образовательной системы, включая оптимизацию доступности, повышение качества и эффективности предоставляемых образовательных услуг, что находит подтверждение как в эмпирических исследованиях, так и в теоретических моделях.

Анализ метода осуществления интеграции образовательного процесса продемонстрировал, что данная практика не только необходима в экономическом и педагогическом аспектах, но и отвечает практическим задачам формирования гармоничной образовательной системы, которая в свою очередь способствует повышению конкурентоспособности организаций.

Формирование уникального образовательного продукта в школах и вузах является важным элементом повышения их конкурентоспособности. Экономический подход к созданию УОП включает дифференциацию на рынке, рационализацию ресурсов и интеграцию с рынком труда. Это способствует росту доходов образовательных учреждений, улучшению качества подготовки выпускников и созданию устойчивых конкурентных преимуществ.

Повышение операционной эффективности вузов и школ – это многоуровневый процесс, направленный на оптимизацию ресурсов, улучшение качества образовательных услуг и интеграцию с рын-

ком труда. Экономический подход к этому вопросу требует грамотного управления затратами, внедрения цифровых технологий и активного привлечения внешнего финансирования. Это обеспечивает устойчивое развитие образовательных учреждений, рост их конкурентоспособности и удовлетворение запросов всех потенциальных потребителей образовательных услуг.

В условиях растущей конкурентной динамики на образовательном рынке становится актуальным создание и продвижение уникальных образовательных продуктов, способных привлечь внимание целевых аудиторий. Формирование таких брендов требует не только привлечения абитуриентов и студентов, но и создания долгосрочных доверительных отношений с их родителями, что в конечном итоге усилит конкурентные позиции учреждения в образовательной среде.

## Литература

1. Бугаев, А. В., Васильев, А.О. Игнатъева, А.В. Комаров, М. А., Макаров, В. А., Менеджмент: учебник 2023, Юнити-Дана.
2. Вифлеемский, А. Б., Малинин, В.А. Интеграция школы и вуза: проблемы и перспективы. // Образовательные технологии № 3. 2014. С. 90–100. – URL: <https://iedtech.ru/journal/2014/3/integration-school-tertiary-institution/> (Дата обращения: 10.12.2024).
3. Куликова, Ю. П., Функции инновационных центров как элементов глобальной системы образования – URL: <https://s.esrae.ru/ovv/pdf/2012/9/889.pdf> (Дата обращения: 21.01.2025)
4. Рубин, Ю.Б. Рынок образовательных услуг: от качества к конкурентоспособным бизнес-моделям. // Высшее образование в России № 3, 2011. С. 23–39.
5. Правдина, М.В. Интеграция общетехнической и иноязычной подготовки как ориентир совершенствования подготовки инженеров / М.В. Правдина // Высокие технологии в педагогическом процессе: Сборник трудов VII Международной научно-методической конференции преподавателей вузов, ученых и специалистов. Н. Новгород: ВГИПУ, 2006. 70–72. с.
6. Сургутскова, Г.А. Теоретические положения интегрированного подхода к межкультурному профессиональному взаимодействию / Г.А. Сургутскова, Ю.В. Сорока // Мир науки. Педагогика и психология. – 2022. – Т. 10. – № 4. – URL: <https://mir-nauki.com/PDF/31PDMN422.pdf> (Дата обращения: 31.01.2025).
7. Тарануха, Ю. В. К вопросу об универсальной или единой теории конкуренции. // Теория конкуренции 2010 / 6 (24). С. 83–106.

## THE CONCEPT OF MANAGING THE COMPETITIVENESS OF HIGHER EDUCATION ORGANIZATIONS IN THE INTEGRATION OF EDUCATIONAL PROCESSES OF SCHOOLS AND UNIVERSITIES

Chub V.V.

University «Synergy»

The article is devoted to the development of the concept of managing the competitiveness of higher education organizations in the context of the integration of their educational processes with secondary schools. The purpose of the work is to theoretically substantiate and practically test the concept of managing the competitiveness of schools and universities in the integration of educational processes. The research is based on a systematic approach that combines a theoretical analysis of modern school – university interaction models and an empirical assessment of their impact on the competitive advantages of educational organizations. The relevance of the research is due to the identification of key elements of the concept, including the formation of unified educational standards, the introduction of dual training programs, the creation of resource platforms for the exchange of academic and methodological materials, as well as the development of mechanisms for economic cooperation.

The results of the study emphasize the need to adapt management strategies to the requirements of the digital economy, including the use of Big Data analysis data to predict labor market demands. The practical significance of the work lies in the development of methodological recommendations for the implementation of an integration model that ensures not only the growth of the competitiveness of universities, but also the socio-economic development of regions through the staffing of innovative industries.

**Keywords:** integration, integration of educational processes, competitiveness, management concept, educational clusters.

## References

1. Bugaev, A. V., Vasiliev, A.O. Ignatyeva, A.V. Komarov, M. A., Makarov, V. A., Management: Textbook 2023, Unity-Dana.
2. Befleemsky, A. B., Malinin, V.A. Integration of school and university: problems and prospects. // Educational technologies No. 3. 2014. P. 90–100. – URL: <https://iedtech.ru/journal/2014/3/integration-school-tertiary-institution/> (Accessed: 12/10/2024).
3. Kulikova, Yu. P., Functions of Innovation Centers as Elements of the Global Education System – URL: <https://s.esrae.ru/ovv/pdf/2012/9/889.pdf> (Accessed: 21.01.2025)
4. Rubin, Yu.B. Educational Services Market: From Quality to Competitive Business Models. // Higher Education in Russia No. 3, 2011. Pp. 23–39.
5. Pravdina, M.V. Integration of General Technical and Foreign Language Training as a Guide to Improving the Training of Engineers / M.V. Pravdina // High Technologies in the Pedagogical Process: Collection of Works of the VII International Scientific and Methodological Conference of University Teachers, Scientists and Specialists. N. Novgorod: VGIPU, 2006. 70–72. p.
6. Surgutskova, G.A. Theoretical provisions of an integrated approach to intercultural professional interaction / G.A. Surgutskova, Yu.V. Soroka // World of Science. Pedagogy and Psychology. – 2022. – Vol. 10. – No. 4. – URL: <https://mir-nauki.com/PDF/31PDMN422.pdf> (Accessed: 31.01.2025).
7. Taranukha, Yu.V. On the issue of a universal or unified theory of competition. // Theory of Competition 2010 / 6 (24). P. 83–106.

# Современные подходы стратегического планирования аграрного сектора Республики 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 рассматриваются шесть подходов** (программно-целевой, объектно-ориентированный, процессный, сценарный, проектный, форсайт) в рамках стратегического планирования агропромышленного комплекса. В работе выявлено, что форсайт является одним из эффективных методов в рамках развития агропромышленных отраслей.

Цель работы – проанализировать современные подходы стратегического планирования аграрного сектора Республики Коми.

Новизна и степень изученности вопроса заключается в попытке систематизировать данные по современным подходам стратегического планирования аграрного сектора Республики Коми. В работе не только проводится анализ подходов, но и выявляются их преимущества и недостатки с целью найти самый подходящий для эффективной реализации стратегического планирования аграрного сектора Республики Коми, что не проводилось ранее.

Методами данной работы является анализ и синтез полученных данных.

**Ключевые слова:** Республика Коми, программно-целевой подход, объектно-ориентированный подход, процессный подход, сценарный подход, проектный подход, форсайт.

## Введение

Республика Коми является Арктическим регионом Российской Федерации, обладает значительным природно-ресурсным потенциалом и служит топливно-энергетической базой для целого ряда территорий Российской Федерации. В Республике Коми функционируют более 30 организаций, которые имеют региональное значение в ведущих отраслях экономики.

Ссылаясь на Стратегию социально-экономического развития Республики Коми на период до 2035 года [8], следует указать, что ее ключевой целью является социально-экономическое развитие региона на долгосрочную перспективу, что согласовано с приоритетами, механизмами реализациями и целями социально-экономического развития Российской Федерации и Северо-Западного федерального округа.

В Республике Коми следует выделить отрасли неэффективной специализации, но и они же являются фундаментально важными для экономики Северного региона: растениеводство, животноводство, производство пищевых продуктов имеют ниже уровень развития, чем другие (лесоводство, добыча полезных ископаемых; производство машин, оборудования, химических веществ, нефтепродуктов, текстильных изделий и другие) на данной территории [9, С. 9–11]. В связи с тем, что агропромышленный комплекс является неотъемлемой частью экономической составляющей и оказывает прямое влияние на развитие экономики Республики Коми, правительство региона обеспокоено низким развитием АПК, поэтому:

- проведение различных мероприятий направлено на привлечение инвесторов в республику;
- регион систематически финансируется государством, выделяются гранты на реализацию проектов, в том числе и АПК;
- ученые и исследователи, путем тщательного изучения и множества исследований, выявляют виды растений, животных, рыб, которые смогут развиваться и размножаться в рамках климата Республики Коми;
- технику АПК продолжают модернизировать, включая в процесс самую передовую технологию с целью повысить уровень АПК, ускорить процесс производства собственной продукции, вывести регион на новый уровень.

Исходя из вышепредставленной информации, не вызывает никаких сомнений актуальность данной работы.



Цель работы – проанализировать современные подходы стратегического планирования аграрного сектора Республики Коми.

Новизна и степень изученности вопроса заключается в попытке систематизировать данные по современным подходам стратегического планирования аграрного сектора Республики Коми. В работе не только проводится анализ подходов, но и выявляются их преимущества и недостатки с целью найти самый подходящий для эффективной реализации стратегического планирования аграрного сектора Республики Коми, что не проводилось ранее.

Методами данной работы является анализ и синтез полученных данных.

## Материалы и методы исследования

Для выявления настоящего положения стратегического планирования аграрного сектора Республики Коми через реализацию современных подходов было изучено ряд трудов отечественных авторов: А.В. Агибалова [1], О.Ю. Анциферова [2], И.Л. Воротникова [3], Л.А. Гришко [4], А.Д. Кяримовой [5], О. Ломовцевой [6], Н.А. Медведевой [7], Р.Р. Толстякова [10], в которых удалось рассмотреть сценарный подход к разработке стратегии развития сельских территорий; проследить форсайт-исследования в изучении инфраструктуры пригородного агропродовольственного комплекса; изучить особенности реализации проектного управления в агропромышленном комплексе региона на базе аграрного вуза; исследовать процессный подход в современной практике управления; охарактеризовать программно-целевой подход инновационного развития; вычленили проблемы методологии и результативности в рамках внедрения проектного управления в органах власти России; классифицировать стратегии управления на основе объектно-ориентированного подхода.

## Результаты и обсуждения

Для успешного стратегического планирования аграрного сектора Республики Коми необходимо проанализировать настоящие подходы, с помощью которых осуществляется реализация АПК на территории Северного региона России, выделим ключевые из них:

- программно-целевой;
- объектно-ориентированный;
- процессный;
- сценарный;
- проектный;
- форсайт.

Среди шести современных подходов следует выбрать наиболее подходящий, проанализировать все преимущества и недостатки, тем самым вычленив единственный подход, который сможет повысить уровень АПК в рамках его стратегического планирования.

Изучая работу А.Д. Кяримова [5, С. 306–312], следует отметить, что программно-целевой подход

представляет собой метод реализации структурной политики государства, направлен на решение ключевых вопросов за счет системно разработанного комплекса мероприятий. Данный метод способствует трансформационным целевым изменениям в рамках социального и экономического развития, необходим для реализации важных направлений деятельности АПК.

Стоит обратить внимание, что программно-целевой подход имеет гибкость и мобильность в качестве преимущества и ряд недостатков, выделим ключевые из них:

- слабая оперативность с момента идентификации проблемы до момента разработки и реализации мер ее решения;
  - отсутствие общепринятого инструментария для оценки эффективности разработки и реализации программных мероприятий;
  - несоответствие затрачиваемых ресурсов по различным блокам программ;
  - слабое финансирование государственных программ, отсутствие их взаимосвязи с региональными и местными программами.
- Следующий сценарный подход удалось проанализировать в работах Н.А. Медведевой [7] и А.В. Агибалова [1, С. 94–102]. Благодаря вышеуказанным трудам, представилась возможность детально проследить суть подхода:
- подход противопоставляется программно-целевому подходу;
  - его цель – оценка неопределенностей и рисков отрасли АПК;
  - подход позволяет наметить различные варианты развития отрасли в будущем даже в условиях неопределенности и принимать более обоснованные решения;
  - благодаря стратегическому планированию сценарного подхода можно определить условия развития по каждому сценарию, выявить приоритетные направления развития АПК и недостатки с целью дальнейшего устранения;
  - преимущество является возможность учитывать большое количество факторов развития в условиях неопределенности;
  - недостатки подхода – обоснование возможного развития на перспективу, учитывая характеристики прошлого.

Далее исследователь Р.Р. Толстяков [10, С. 75–80] предпринял попытку проследить направленность и цель объектно-ориентированного подхода в рамках АПК. Следует отметить, что данный подход является структурой, которая может изменяться в рамках современных требований и факторов, предполагает определение индикаторов реализации для каждой стратегической цели, их границ, временных и материальных ресурсов. Преимуществом данного метода является концентрация усилий и ресурсов на конкретных объектах, а недостатком – сложность расстановки приоритетов между объектами.

Анализируя специализированные труды, посвященный теме исследования, необходимо обратить

внимание на работу Л.А. Гришко и Н.Н. Серой, в которой удалось изучить процессный подход. Данный подход предполагает закрепление за определенным сотрудником прав и обязанностей по управлению тем или иным процессом. Конечной целью процессного подхода является реорганизация бизнес-процессов, что в итоге способствует улучшению качества продукции, снижению себестоимости, росту прибыли. Данный подход достаточно сложен в реализации, как на корпоративном уровне, так и в госуправлении. Стратегическое планирование уже предполагает реализацию комплекса процессов, состоящих из других процессов и подпроцессов.

Преимуществом процессного подхода является возможность выстраивания цепочки последовательных процессов стратегического планирования от цели до результата, а недостатком – формализм стратегического планирования, инструменты достижения целей являются второстепенными средствами.

Исследуя основу проектного подхода, необходимо обратить внимание на работы О. Ломовцева [6, С. 8–17] и И.Л. Воротникова [3, С. 540–547], удалось выяснить важность данного подхода:

- его основа – проект;
- представляет совокупность взаимосвязанных мер, ориентированных на конкретный результат в условиях ограничений;
- способствует повышению эффективности, как отдельных организаций, так и всей экономики региона в целом;
- повышает эффективность используемых ресурсов;
- он направлен на привлечение дополнительных ресурсов, что связано с видением объективной картины реализации проекта;
- его применение целесообразно в условиях неопределенности развития, когда отсутствует четкая постановка целей, способов их достижения, отсутствует взаимная увязка результатов и ресурсов между собой;
- эффективность проектного подхода напрямую зависит от компетенций исполнителей.

Авторы выделяют преимущества подхода (балансовая увязка результатов и ресурсов за счет дополнительных резервов) и недостатки (применение только с другими подходами, так как результат развития не может быть суммой проектов).

В рамках эффективного стратегического планирования отраслей АПК выделяют подход «форсайт», исследователь О.Ю. Анциферова [2, С. 154–158] пишет, что данный подход определяет приоритеты развития, помогает достигнуть желаемых результатов всей системы используемых методов. Форсайт используют в стратегическом планировании АПК с целью эффективно и быстро решить поставленные задачи. Обращая внимание на недостатки и преимущества метода, стоит выделить следующие:

- преимуществом является планирование «от желаемого» и использование наиболее пригодных в конкретных условиях методов;
- к недостатку стоит отнести загроможденность технологиями и методами экспертных оценок.

## Вывод

Итак, подводя итоги исследования, необходимо обратить внимание, что каждому подходу, в рамках стратегического планирования АПК, присущи свои достоинства и недостатки, однако наиболее совершенным подходом является «форсайт», целью которого является получение желаемых результатов в будущем.

## Литература

1. Агибалов, А.В. Сценарный подход к разработке стратегии развития сельских территорий / А.В. Агибалов, Л.А. Запорожцева, Ю.В. Ткачева // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. 2019. № 3 (62). – С. 94–102.
2. Анциферова, О.Ю. Форсайт-исследования в изучении инфраструктуры пригородного агропродовольственного комплекса / О.Ю. Анциферова, Е.П. Задворнева // Вестник Мичуринского государственного аграрного университета. 2019. № 4 (59). – С. 154–158.
3. Воротников, И.Л. Особенности реализации проектного управления в агропромышленном комплексе региона на базе аграрного вуза / И.Л. Воротников, К.А. Петров, Е.А. Моренова // Научное обозрение: теория и практика. 2020. Т. 10. № 4 (72). – С. 540–547.
4. Гришко Л.А., Серая Н.Н. Процессный подход в современной практике управления // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2018. № 7 (33). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsessnyy-podhod-v-sovremennoy-praktike-upravleniya> (дата обращения: 18.02.2025).
5. Кяримова А.Д. Программно-целевой подход инновационного развития: российский и зарубежный опыт // Экономика и управление. 2022. Т. 28. № 3. – С. 306–312. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-3-306-312>
6. Ломовцева, О. Внедрение проектного управления в органах власти России: проблемы методологии и результативности / О. Ломовцева, Б. Тхориков, О. Герасименко // Проблемы теории и практики управления. 2019. № 2. – С. 8–17
7. Медведева, Н.А. Теоретико-методологическое обоснование прогнозных сценариев развития сельского хозяйства европейского севера Российской Федерации: дисс.д.э.н. / Н.А. Медведева. – Вологда, 2017. – 351 с.
8. Постановление от 11 апреля 2019 г. № 185 г. Сыктывкар «О Стратегии социально-экономического развития Республики Коми на период до 2035 года». – Режим доступа: [http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?doc\\_itself=&backlink=1&nd=122178726&page=1&rdk=0#10](http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?doc_itself=&backlink=1&nd=122178726&page=1&rdk=0#10) (дата обращения: 17.02.2025).
9. Стратегия социально-экономического развития Республики Коми на период до 2035 года. – Режим доступа: <https://storage.strategy24.ru/files/news/201901/539d752dbf9cbaa9775d90705c744722.pdf> (дата обращения: 17.02.2025).

10. Толстяков, Р.Р. Классификация стратегий управления на основе объектно-ориентированного подхода / Р.Р. Толстяков, Р.В. Хрусталеv // Социально-экономические явления и процессы. 2015. Т. 10. № 1. – С. 75–80.

## MODERN APPROACHES TO STRATEGIC PLANNING OF THE KOMI REPUBLIC'S AGRICULTURAL SECTOR<sup>1</sup>

Yudin A.A., Tarabukina T.V.

Komi Scientific Center of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences

This article determines the six approaches (program-target, object-oriented, process, scenario, project, foresight) within the framework of strategic planning of the agro-industrial complex. The work revealed that foresight is one of the effective methods in the development of agro-industrial sectors.

The purpose of the work is to analyze modern approaches to strategic planning of the agricultural sector of the Komi Republic.

The novelty and degree of study of the issue lies in an attempt to systematize data on modern approaches to strategic planning of the Komi Republic's agricultural sector. The work not only analyzes the approaches but also identifies their advantages and disadvantages in order to find the most suitable for the effective implementation of strategic planning of the Komi Republic's agricultural sector which has not been done before.<sup>1</sup>

The methods of this work are the analysis and synthesis of the data obtained.

**Keywords:** Komi Republic, program-target approach, object-oriented approach, process approach, scenario approach, project approach, foresight.

### References

1. Agibalov, A.V. Scenario approach to developing a rural development strategy / A.V. Agibalov, L.A. Zaporozhtseva, Yu.V. Tkacheva // Bulletin of the Voronezh State Agrarian University. 2019. No. 3 (62). – P. 94–102.

2. Antsiferova, O. Yu. Foresight research in the study of the infrastructure of the suburban agro-food complex / O. Yu. Antsiferova, E.P. Zadvorneva // Bulletin of the Michurinsk State Agrarian University. 2019. No. 4 (59). – P. 154–158.
3. Vorotnikov, I.L. Features of the implementation of project management in the agro-industrial complex of the region on the basis of an agricultural university / I.L. Vorotnikov, K.A. Petrov, E.A. Morenova // Scientific Review: Theory and Practice. 2020. Vol. 10. No. 4 (72). – P. 540–547.
4. Grishko L.A., Seraya N.N. Process approach in modern management practice // Innovative economy: prospects for development and improvement. 2018. No. 7 (33). – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsessnyy-podhod-v-sovremennoy-praktike-upravleniya> (date of access: 18.02.2025).
5. Kyarimov A.D. Program-targeted approach to innovative development: Russian and foreign experience // Economy and Management. 2022. Vol. 28. No. 3. – P. 306–312. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-3-306-312>
6. Lomovtseva, O. Implementation of project management in Russian government bodies: problems of methodology and effectiveness / O. Lomovtseva, B. Tkhorikov, O. Gerasimenko // Problems of management theory and practice. 2019. No. 2. – P. 8–17
7. Medvedeva, N.A. Theoretical and methodological substantiation of forecast scenarios for the development of agriculture in the European North of the Russian Federation: diss. Doctor of Economics / N.A. Medvedeva. – Vologda, 2017. – 351 p.
8. Resolution of April 11, 2019 No. 185 of Syktyvkar "On the Strategy for the Socio-Economic Development of the Komi Republic through 2035". – Access mode: [http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?doc\\_itself=&backlink=1&nd=122178726&page=1&rdk=0#10](http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?doc_itself=&backlink=1&nd=122178726&page=1&rdk=0#10) (accessed: 02/17/2025).
9. Strategy for the Socio-Economic Development of the Komi Republic through 2035. – Access mode: <https://storage.strategy24.ru/files/news/201901/539d752dbf9cbaa9775d90705c744722.pdf> (accessed: 02/17/2025).
10. Tolstyakov, R.R. Classification of management strategies based on the object-oriented approach / R.R. Tolstyakov, R.V. Khrustalev // Socio-economic phenomena and processes. 2015. Vol. 10. No. 1. – P. 75–80.

<sup>1</sup>The article was prepared within the framework of the state task No FUUU-2023-0002 "To develop a management methodology and a mechanism for ensuring agricultural production, a program for the conservation, improvement and use of the gene pool of local populations of farm animals of the Komi Republic", R&D registration number 1022033100156–4.

## Новые правила электронной коммерции в Узбекистане: баланс между регулированием и развитием

**Махаммадалиева Муслимахон Шерали Кизи,**  
аспирант, Ферганский государственный университет  
E-mail: mmahammadaliyeva@gmail.com

Сфера электронной коммерции в Узбекистане переживает значительные изменения, что подтверждается постановлением Кабинета Министров от 24 декабря 2024 года, направленным на создание более структурированного и безопасного рынка цифровых услуг. Новый регламент вводит требования для операторов, включая обязательную регистрацию для международных компаний в Узбекистане и строгие нормы по защите данных и прав потребителей. В статье рассматриваются основные положения постановления, его влияние на бизнес, кибербезопасность, налогообложение и вызовы для малых и крупных компаний.

**Ключевые слова:** электронная коммерция, Узбекистан, цифровая экономика, UZUM Market, международные платформы, протекционизм, защита данных, кибербезопасность, налоговая система, права потребителей, регистрация компаний, стартапы, инновации.

### Новые правила для электронной коммерции в Узбекистане: что изменится?

Сфера электронной коммерции в Узбекистане переживает значительные изменения. 24 декабря 2024 года Кабинет Министров принял постановление «О мерах по дальнейшему развитию электронной коммерции в Республике Узбекистан», целью которого стало создание более структурированного и безопасного рынка цифровых услуг.

### Основные положения нового постановления

#### Основные игроки рынка электронной коммерции

Электронная коммерция в Узбекистане представлена как местными, так и международными игроками. Одним из ключевых национальных участников является UZUM Market, первая узбекистанская компания-«единорог» в сфере онлайн-торговли, что подчеркивает её значительное влияние на рынок. UZUM Market активно развивает локальную инфраструктуру онлайн-торговли и завоевывает доверие потребителей. Однако стоит отметить, что доминирующее положение UZUM Market вызывает опасения относительно возможной монополизации рынка, особенно с учётом протекционистской политики, проводимой государством.

Среди международных компаний на рынке присутствуют такие гиганты, как OZON, Wildberries (WB) и Яндекс.Маркет. Эти платформы популярны благодаря широкому ассортименту и удобным условиям доставки, однако с введением новых требований их деятельность может столкнуться с дополнительными вызовами.

Согласно новому документу, начиная с 1 июля 2025 года, операторами электронной коммерции могут быть исключительно юридические лица-резиденты Узбекистана. Это означает, что международные платформы, работающие в Узбекистане, обязаны зарегистрироваться в стране как юридическое лицо. Исключение составляют компании и предприниматели, которые только предоставляют информацию о товарах, услугах или цифровых продуктах через свои платформы, но не участвуют в заключении электронных сделок.

Для того чтобы вести деятельность в сфере электронной коммерции, операторам необходимо:

- Пройти государственную регистрацию как юридическое лицо в Узбекистане.

- Соблюдать законодательство в области электронной коммерции, включая защиту персональных данных, авторских прав, прав потребителей и требований к рекламе.
- Бесплатно предоставлять уполномоченным органам информацию о своей деятельности по запросу.
- Соблюдать правила розничной торговли.
- Обеспечить наличие и функционирование информационных систем, необходимых для предоставления услуг.

### **Цели и задачи реформы**

Основная цель реформы – создать устойчивую, прозрачную и конкурентоспособную среду для развития электронной коммерции. Введение новых правил нацелено на решение сразу нескольких задач:

- Поддержка локальных игроков. Новые требования предоставляют преимущество национальным компаниям, таким как UZUM Market, способствуя укреплению их позиций на рынке.
- Защита прав потребителей. Регулирование деятельности операторов электронной коммерции помогает предотвратить мошенничество, улучшить качество обслуживания и защитить персональные данные пользователей.
- Привлечение инвестиций. Чёткие правила игры и развитие инфраструктуры создают благоприятные условия для иностранных и локальных инвесторов.
- Повышение прозрачности рынка. Обязательная регистрация операторов и предоставление данных уполномоченным органам способствуют борьбе с недобросовестной конкуренцией.
- Укрепление цифрового суверенитета. Регулирование способствует контролю за деятельностью международных платформ, обеспечивая соблюдение национального законодательства.

Однако важно учитывать и возможные риски. Например, протекционистская политика может ограничить доступ международных игроков, что приведёт к снижению конкуренции. Доминирующее положение UZUM Market как единорога в сфере электронной коммерции требует пристального внимания со стороны антимонопольных органов, чтобы избежать монополизации рынка. Реформа должна включать дополнительные механизмы для поддержки честной конкуренции и предотвращения злоупотреблений.

Введение новых правил направлено на развитие местного рынка электронной торговли, защиту прав потребителей и обеспечение прозрачности деятельности операторов. Эти меры также способствуют укреплению национальной экономики, создавая благоприятные условия для локальных игроков и стимулируя инвестиции в цифровую инфраструктуру.

Кроме того, регулирование помогает предотвратить возможные риски, связанные с нарушением прав пользователей, недобросовестной конкуренцией и отсутствием контроля со стороны иностранных платформ.

### **Влияние на малый и средний бизнес**

Для малого и среднего бизнеса в Узбекистане введение новых правил может оказать двойное влияние. С одной стороны, создание более прозрачных и регулируемых условий способствует увеличению доверия к онлайн-торговле и привлечению новых потребителей, что открывает новые возможности для роста малых предприятий. Введение чётких норм позволяет предпринимателям чувствовать себя более защищёнными в условиях рынка, а также гарантирует наличие механизмов защиты прав потребителей, что повышает их уверенность в честности сделок.

С другой стороны, для многих малых предприятий регистрация в качестве юридического лица и соблюдение новых требований могут стать значительным финансовым и административным бременем. Особенно для тех компаний, которые ранее работали в качестве индивидуальных предпринимателей, процесс перехода в статус юридического лица может потребовать дополнительных затрат и ресурсов, что может стать препятствием для стартапов с ограниченными возможностями. Введение новых стандартов, таких как необходимость обеспечения кибербезопасности и защиты данных, также может вызвать дополнительные финансовые и технические затраты.

Однако важно отметить, что в условиях усиленной конкуренции малые и средние предприятия смогут участвовать в рынке на более честных условиях, что поможет минимизировать влияние крупных международных игроков, которые зачастую создавали барьеры для входа на рынок малых компаний. Новые правила обеспечат защиту прав потребителей, что также создаст дополнительные стимулы для развития местных игроков, предлагающих уникальные продукты и услуги.

### **Поддержка стартапов и инновационных решений**

Государственные инициативы, направленные на регулирование электронной коммерции, создают возможности для стартапов и инновационных бизнесов в сфере цифровых технологий. Система регистрации и новые правила обеспечения прозрачности создают условия для появления новых платформ и решений, что может улучшить конкурентную среду и стимулировать инновации в онлайн-торговле.

В частности, развитие новых платёжных систем, логистических решений и сервисов для обработки данных могут стать ключевыми областями для стартапов. Такие стартапы могут предложить более удобные и инновационные способы оплаты, улучшить обработку заказов, а также предложить новые подходы к обеспечению безопасности. Эти инициативы создадут дополнительные возможности для малых и средних компаний стать конкурентоспособными и предложить потребителям высококачественные услуги.

Применение новых технологий, таких как искусственный интеллект и машинное обучение, для анализа данных и улучшения клиентского опыта также станет одним из факторов, способствующих повы-

шению конкурентоспособности и эффективности онлайн-торговли. Это создаст динамичную и разнообразную среду для стартапов, которые смогут предложить уникальные решения для рынка.

### **Повышение кибербезопасности и защиты данных**

С развитием электронной коммерции одним из главных вопросов остаётся защита персональных данных и предотвращение мошенничества. В условиях активного роста онлайн-торговли защита информации о пользователях становится неотъемлемой частью общей стратегии безопасности. В рамках нового регулирования особое внимание уделяется внедрению мер безопасности, таких как защита данных покупателей, использование безопасных платёжных систем и обеспечение конфиденциальности при обмене данными между продавцами и покупателями.

Одним из важнейших аспектов новых правил является обязательность применения передовых технологий шифрования данных и использования безопасных протоколов для защиты транзакций. Компании, работающие на рынке электронной коммерции, обязаны внедрять систему двухфакторной аутентификации и защиты от взлома, что значительно повысит уровень доверия пользователей к онлайн-платформам.

Кроме того, новые законы предусматривают ужесточение ответственности за утечку данных и неправомерное использование личной информации. Это создаёт дополнительные стимулы для бизнеса инвестировать в развитие надежных систем защиты и в процессы, которые минимизируют риск утечек или атак.

Для потребителей это означает, что их данные будут защищены с использованием современных технологий, таких как криптографические методы защиты, а также гарантии, что их информация не будет использоваться без их согласия. Введение этих норм повысит доверие со стороны пользователей к онлайн-платформам, что важно для укрепления всей сферы электронной коммерции.

Новые правила устанавливают обязательность прохождения независимых аудитов кибербезопасности и регулярных проверок на соответствие требованиям безопасности, что создаёт дополнительный уровень защиты для клиентов. Эти меры укрепят доверие к цифровым услугам, уменьшат количество мошенничества и создадут более безопасную среду для пользователей. В долгосрочной перспективе улучшение кибербезопасности и защиты данных не только повысит доверие со стороны клиентов, но и поможет ускорить рост электронной коммерции в стране, поскольку безопасность является ключевым фактором при выборе онлайн-услуг для большинства пользователей.

### **Влияние на налоговую систему**

Регистрация иностранных компаний в качестве юридических лиц может также привести к улучшению налогового контроля, так как теперь налоговые органы будут иметь более прямой доступ к финансо-

вым данным таких компаний. Это создаст условия для более справедливого налогообложения и повышения налоговых поступлений в бюджет страны.

Обязательная регистрация компаний в Узбекистане позволит улучшить прозрачность финансовых операций, что снизит риск уклонения от уплаты налогов. Контроль за налоговыми обязательствами иностранных игроков поможет предотвратить использование схем для минимизации налогов, таких как «круговые» транзакции или использование офшорных схем. Это также повысит доверие к бизнес-среде, создавая благоприятные условия для дальнейшего привлечения инвестиций.

Новые правила могут стимулировать налоговую дисциплину среди местных и иностранных игроков, способствуя расширению налоговой базы и поддержанию здоровой конкурентной среды. В долгосрочной перспективе повышение налоговых поступлений может помочь финансировать развитие цифровой инфраструктуры, что позволит Узбекистану ещё более эффективно интегрироваться в мировую экономику.

### **Вызовы для бизнеса**

Для иностранных компаний, желающих продолжать деятельность в Узбекистане, новые требования представляют определённые сложности. Регистрация в качестве юридического лица влечёт за собой дополнительные административные и финансовые издержки. Многие представители иностранных компаний, ранее работавших в статусе индивидуальных предпринимателей (ИП), столкнутся с необходимостью реорганизации своего бизнеса в юридическое лицо. Это потребует пересмотра бизнес-моделей, дополнительных затрат на оформление документов и приведения своей деятельности в соответствие с местным законодательством.

Для таких компаний, как OZON, Wildberries и Яндекс.Маркет, которые уже ведут активную деятельность на территории Узбекистана, эти изменения могут стать серьёзным вызовом. В особенности это касается необходимости интеграции в юридическую и налоговую систему страны, что потребует не только финансовых затрат, но и временных.

С введением новых регламентов и ограничений для иностранных компаний, необходимо учитывать влияние на конкурентоспособность. Ужесточение требований может привести к сокращению числа международных платформ, которые решат выйти с рынка, тем самым создавая потенциал для роста местных игроков. Однако для иностранных компаний, такие меры могут стать барьером, особенно если учесть необходимость адаптации к новым условиям.

Для малых и средних предприятий также существует ряд вызовов. Повышенные требования к соблюдению стандартов безопасности данных и защите прав потребителей, необходимость соответствовать национальным законодательным требованиям могут стать значительной финансовой нагрузкой. Преодоление этих препятствий потребу-

ет дополнительных инвестиций в инфраструктуру, обучение персонала и модернизацию процессов.

В целом, для всех игроков рынка, будь то международные корпорации или местные стартапы, адаптация к новым правилам потребует времени, усилий и инвестиций. Однако эти изменения также открывают новые перспективы для тех компаний, которые готовы быстро адаптироваться, внедрять инновации и использовать возможности для укрепления своих позиций на рынке.

## Заключение

Принятые меры подтверждают стремление Узбекистана создать устойчивую и прозрачную цифровую экономику, которая будет поддерживать честную конкуренцию и развитие бизнеса. Регулирование электронной коммерции обеспечивает защиту прав потребителей, стимулирует развитие локальных компаний и укрепляет национальный цифровой суверенитет. Это создаёт прочную основу для цифровизации экономики и интеграции страны в глобальный рынок. Введение новых норм в сфере электронной коммерции открывает новые перспективы для стартапов и малых предприятий, предоставляя им возможности для роста и инновационного развития. В долгосрочной перспективе ожидается улучшение качества услуг, повышение безопасности сделок и укрепление доверия пользователей, что окажет позитивное влияние на рост электронной торговли в Узбекистане.

Новые правила, несмотря на вызовы для иностранных компаний, создают значительные преимущества для местных игроков. Сосредоточение внимания на защите данных и улучшении кибербезопасности также станет важным шагом в направлении улучшения цифровой инфраструктуры страны. Все эти шаги говорят о нацеленности Узбекистана на создание безопасного и конкурентоспособного рынка электронной коммерции, что в свою очередь способствует развитию всей экономики в целом.

## Литература

1. Мухамедов, Ш. М. «Цифровая экономика Узбекистана: тенденции и перспективы». – Ташкент: Издательство «Узбекистан», 2023. № 3. С. 211–234.
2. Государственная служба по статистике Республики Узбекистан. «Рынок электронной коммерции в Узбекистане: обзор и статистика», 2024.
3. Кабинет Министров Республики Узбекистан. Постановление «О мерах по дальнейшему развитию электронной коммерции в Республике Узбекистан», 2024.
4. Новацкий, В. М. «Глобальные тенденции и вызовы для рынка электронной коммерции». Журнал «Экономика и цифровизация», 2022.
5. Сеидов, Р. Б. «Рынок цифровых услуг в Узбекистане: развитие и вызовы». Ташкент: Академия госуправления при Президенте Республики Узбекистан, 2024.
6. Постоянова, Е. В. «Электронная коммерция и ее влияние на мировой рынок». – М.: Издательство «Высшая школа экономики», 2022.
7. Всемирная торговая организация (ВТО). «Цифровая экономика и электронная торговля: глобальные тенденции».
8. Агентство по информационным технологиям Республики Узбекистан. «Цифровая трансформация в Узбекистане: развитие и регулирование». 2023.
9. Назарова Г. Особенности цифровой экономики Узбекистана и пути дальнейшего развития // Научный Лидер. 2021. № 9 (11). С. 39–41.
10. Абдуллаева Д.К. Цифровая трансформация экономики Узбекистана // В сборнике: Современные тренды управления и цифровая экономика: от регионального развития к глобальному экономическому росту. Сборник научных трудов Всероссийской научно-практической интернет-конференции (с международным участием), посвященной 60-летию Тульского филиала ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова». Под научной редакцией Н.В. Калинина. 2019. С. 24–27.
11. Жуковская И.Е., Ишназаров А.И., Жуковский А.Д. Инновационные тенденции влияния передовых информационно-коммуникационных технологий на экономическое развитие Узбекистана в условиях формирования цифровой экономики // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2020. № 1 (121). С. 23–30.
12. Толаметова З.А. Стратегия развития цифрового предпринимательства в цифровой экономике Узбекистана // Экономика и предпринимательство. 2020. № 9 (122). С. 518–525.
13. Бобохужаев Ш.И. Специфика развития цифровой экономики в Узбекистане // Международная экономика. 2022. № 3. С. 211–234.
14. Хашимов П.З., Рахматова Н.А., Фахриддинова З.Ф. Рақамли иқтисодийотні шакллантириш Ўзбекистон тараққиётининг муҳим омили сифатида. – 2021. // Экономика и социум. – № 6–1 (121). С. 887–891.
15. Топилдиев С. Ўзбекистонда рақамли иқтисодиёт ва электрон ҳукуматни ривожлантириш механизмлари такомиллаштириш. – 2022. // Экономика и предпринимательство. – № 9 (122). С. 518–525.

## THE NEW E-COMMERCE REGULATIONS IN UZBEKISTAN: BALANCING REGULATION AND DEVELOPMENT

Makhammadaliyeva Muslimakhon Sherali Kizi  
Ferghana State University

The e-commerce sector in Uzbekistan is undergoing significant changes, as evidenced by the Cabinet of Ministers' decree of December 24, 2024, aimed at developing a more structured and secure digital services market. The new regulations introduce requirements for operators, including mandatory registration in Uzbekistan for international companies and strict norms for data protection and

consumer rights. This article discusses the main provisions of the decree, its impact on businesses, cybersecurity, taxation, and the challenges for small, medium, and international companies.

**Keywords:** e-commerce, Uzbekistan, digital economy, UZUM Market, international platforms, protectionism, data protection, cybersecurity, tax system, consumer rights, company registration, startups, innovation.

#### References

1. Mukhamedov, Sh. M. "Digital economy of Uzbekistan: trends and prospects". – Tashkent: Publishing house "Uzbekistan", 2023. No. 3. P. 211–234.
2. State Statistics Service of the Republic of Uzbekistan. "E-commerce market in Uzbekistan: review and statistics", 2024.
3. Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan. Resolution "On measures for the further development of e-commerce in the Republic of Uzbekistan", 2024.
4. Novatsky, V. M. "Global trends and challenges for the e-commerce market". Journal "Economy and Digitalization", 2022.
5. Seidov, R. B. "Digital services market in Uzbekistan: development and challenges". Tashkent: Academy of Public Administration under the President of the Republic of Uzbekistan, 2024.
6. Postoyanova, E. V. "E-commerce and its impact on the world market". – M.: Publishing house "Higher School of Economics", 2022.
7. World Trade Organization (WTO). "Digital Economy and E-Commerce: Global Trends".
8. Information Technology Agency of the Republic of Uzbekistan. "Digital Transformation in Uzbekistan: Development and Regulation". 2023.
9. Nazarova G. Features of the digital economy of Uzbekistan and ways of further development // Scientific Leader. 2021. No. 9 (11). Pp. 39–41.
10. Abdullaeva D.K. Digital transformation of the economy of Uzbekistan // In the collection: Modern management trends and the digital economy: from regional development to global economic growth. Collection of scientific papers of the All-Russian scientific and practical Internet conference (with international participation) dedicated to the 60th anniversary of the Tula branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Plekhanov Russian University of Economics". Under the scientific editorship of N.V. Kalinina. 2019. P. 24–27.
11. Zhukovskaya I.E., Ishnazarov A.I., Zhukovsky A.D. Innovative trends in the influence of advanced information and communication technologies on the economic development of Uzbekistan in the context of the formation of the digital economy // Bulletin of the St. Petersburg State University of Economics. 2020. No. 1 (121). P. 23–30.
12. Tolametova Z.A. Strategy for the development of digital entrepreneurship in the digital economy of Uzbekistan // Economy and entrepreneurship. 2020. No. 9 (122). P. 518–525.
13. Bobokhujaev Sh.I. Specifics of the development of the digital economy in Uzbekistan // International Economics. 2022. No. 3. P. 211–234.
14. Khashimov P.Z., Rakhmatova N.A., Fakhridinova Z.F. Raqamli iqtisodiyotni shakllantirish ozbekiston tarakkiyotining muhim omili sifatida. – 2021. // Economy and Society. – No. 6–1 (121). pp. 887–891.
15. Topildiev S. Ozbekistonda raqamli iqtisodiyot va elektron xukumatni rivozhlantirish mexanizmlarini takomillashtirish. – 2022. // Economics and entrepreneurship. – No. 9 (122). pp. 518–525.



## Роль краудфандинговых платформ в финансировании стартапов в Саудовской Аравии

**Азейани Мохамед Ка,**

аспирант кафедры финансов и кредита, ФГАОУ ВО  
Российского университета дружбы народов им. Патриса  
Лумумбы  
E-mail: Mzyano69@mail.ru

Краудфандинг становится все более популярным средством привлечения инвестиций в стартапы в развитых странах. Не стала исключением и Саудовская Аравия, в которой в последние годы на уровне государства предпринимались попытки по стимулированию краудфандинга.

Краудфандинг становится все более популярным средством привлечения инвестиций в стартапы в развитых странах. Не является исключением и Саудовская Аравия, где в последние годы на государственном уровне предпринимаются попытки стимулировать краудфандинг. Целью исследования является анализ роли краудфандинговых платформ в процессе финансирования стартапов в Королевстве Саудовская Аравия с учетом роли государства как основного субъекта, занимающегося созданием инфраструктуры для привлечения финансирования. В исследовании использован описательно-аналитический подход, в результате которого выявлены проблемы развития краудфандинга и описаны возможные пути их решения. Результатом исследования стало выявление все еще низкой эффективности краудфандинговых платформ и необходимости стимулирования их развития.

**Ключевые слова:** краудфандинговые платформы, Саудовская Аравия, цифровые финансы, Scooper, Saudi Capital Market Authority.

Краудфандинговые платформы в Саудовской Аравии считаются одним из важнейших альтернативных источников финансирования в стране, что в значительной степени помогло поддержать сектор стартапов в Саудовской Аравии за счет привлечения инвестиций. С точки зрения идей, современных технологий, капитала и даже аудитории это означает, что рынок развивающихся проектов в Саудовской Аравии является полным для всех аспектов, по этой причине краудфандинговые платформы способствовали созданию единого рабочего цикла между всеми этими аспектами и их правильному использованию для достижения требуемых инвестиционных целей.

Чтобы подчеркнуть роль краудфандинговых платформ в процессе разработки новых проектов в Саудовской Аравии, мы должны ответить на вопрос о степени поддержки финансовых институтов правительства Сауд. Аравии идеи о развитии краудфандинговых платформ и постепенному отказу от традиционного финансирования новых проектов.

**Проблема исследования** заключается в понимании роли краудфандинговых платформ в процессе финансирования проектов и стартапов в Саудовской Аравии и в какой степени они могут быть эффективно использованы в текущих и будущих обстоятельствах?

### **Цели исследования:**

- Определение краудфандинга.
- Динамика роста стоимости транзакций на рынке краудфандинга Саудовской Аравии в 2017–2028 гг.
- Оценка важнейших ведущих компаний в сфере краудфандинга в Саудовской Аравии.
- Определение роли краудфандинговых платформ в процессе финансирования новых проектов в Саудовской Аравии

В концепции современной экономики большинство правительств стали применять политику экономической диверсификации, особенно те страны, которые в обычных случаях ориентируются на импорт нефти на большой процент, включая Саудовскую Аравию, которая, наконец, осознала, что ее ориентация на нефтяной сектор как основной источник национальной экономики Саудовской Аравии и как источник государственных доходов регулируется рыночными колебаниями и глобальными кризисами, особенно валютным рынком и колебаниями курсов иностранных валют.

В современную эпоху экономика Саудовской Аравии росла на уровне большого количества секторов, используя природные ресурсы Королевства,

а также его географическое и культурное положение между тремя континентами мира. Этот рост привел к созданию прочной экономической базы, поскольку страна стала одной из двадцати крупнейших мировых экономик и активным членом Группы двадцати, а также одним из основных игроков в мировой экономике и на мировых нефтяных рынках, опираясь на сильную финансовую систему, эффективный банковский сектор и гигантские государственные компании, основанные на высококвалифицированных саудовских кадрах.

По этой причине Саудовская Аравия начала сокращать свою зависимость от доходов от нефти как основного источника государственного дохода и начала думать о более эффективных стратегиях для реализации концепции экономической диверсификации. Один из важнейших экономических проектов в Саудовской Аравии был запуск инициативы Saudi Fintech 2018, которая позволила саудовскому экономическому сектору переработать. Построение альтернативной экономики на основе набора современных цифровых инструментов, наиболее важным из которых является запуск цифрового рынка краудфандинга в Саудовской Аравии в качестве тип экономической альтернативы, на которую полагаются развивающиеся компании вместо классического финансирования.

Краудфандинг – это открытое приглашение держателей денег финансировать конкретный проект через цифровые платформы или веб-сайты, которые создают финансовые соглашения между сторонами [1].

Краудфандинг – это цифровая платформа для практики финансирования совместных инвестиционных проектов в рамках инвестиционной финансовой сделки между двумя сторонами [2] (рис. 1).



Рис. 1. Процесс краудфандинга

Источник: [3]

Стоимость финансирования в 2017 году до запуска саудовской инициативы FinTech в 2018 году составила примерно 23,24 тысячи долларов США [3].

Когда Центральный банк Саудовской Аравии в сотрудничестве с Управлением рынка капитала и в соответствии с Saudi Vision 2030 запустил са-

удовскую инициативу FinTech в 2018 году, объем финансирования в конце года подскочил на 5,71% по сравнению с предыдущим годом на общую сумму около 24,67 тысяч долларов США, стоимость финансовых операций [4].

В 2019 году общая сумма достигла около 26,01 тысячи долларов, достигнув роста на 5,40% по сравнению с 2018 годом.

Covid 19 оказал негативное влияние на рынок краудфандинга в Саудовской Аравии, в отличие от других местных цифровых рынков, поскольку большинство финансируемых проектов прекратили работу в этот период, поэтому индекс стоимости финансовых транзакций упал на -16,09%, что считается самым большим резким темпом снижения за все годы рыночной активности, в результате чего объем сделок в 2020 году составил около 21,82 тысячи долларов.

В 2024 году рынок снова вернулся, чтобы восстановиться и добиться сильных положительных результатов по объему стоимости финансовых сделок на общую сумму 27,92 тыс. долларов США, и этот рост считается лучшим со времен кризиса Covid 19, достигнув роста в 2024 году примерно 25% [5].

В 2024 году стоимость финансовых операций выросла до 30,0 тысяч долларов США, достигнув роста на 7,43% по сравнению с 2023 годом.

Ожидается, что стоимость финансовых транзакций в 2028 году достигнет 35,50 тысяч долларов США в рамках стратегии, позволяющей иностранным инвесторам участвовать в раундах местного финансирования (рис. 2, 3).

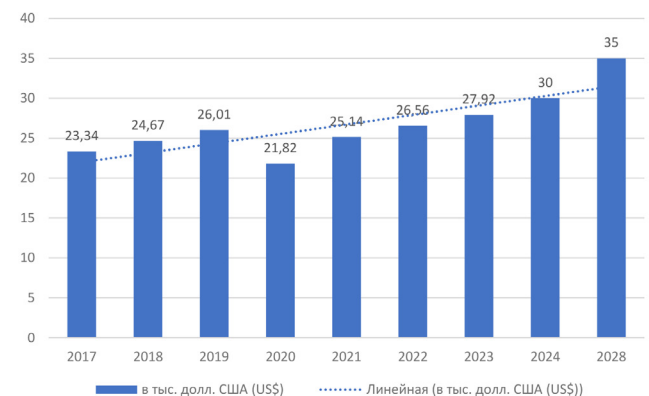


Рис. 2. Рост стоимости транзакции на краудфандинговом рынке Саудовской Аравии в 2017–2028 гг. [5]

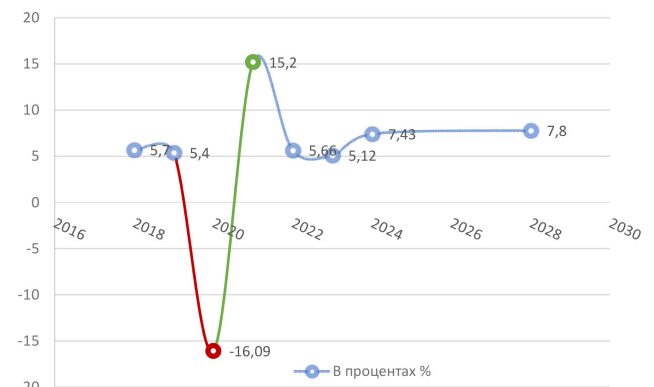


Рис. 3. Рост стоимости транзакции на краудфандинговом рынке Саудовской Аравии в 2017–2028 гг. [5]

Scooper – первая краудфандинговая платформа, авторизованная СМА и созданная в Саудовской Аравии. Она позволяет предпринимателям привлекать инвестиции, предлагая часть акций своих стартапов физическим и юридическим лицам

На основании Закона о рынке капитала, изданного Королевским указом № (М/30) [6], и Инструкций о разрешении на эксперименты в области финансовых технологий, изданных Советом 10.01.2018 г., целью которых является обеспечение нормативно-правовой базы, поддерживающей инновации в области финансовых технологий (Fin-Tech) на финансовом рынке Королевства, Совет Управления принял решение об одобрении запроса на разрешение на эксперимент в области финансовых технологий, поданного Crowdfunding Company Limited с целью создания краудфандинговой платформы.

На основании этого разрешения краудфандинговая компания сможет протестировать краудфандинговый продукт, посредством которого инвесторы могут участвовать в финансировании средних и малых предприятий в обмен на долю в их акциях, и эта услуга предоставляется через электронный портал, принадлежащий и контролируемый компания [7] (рис. 4).

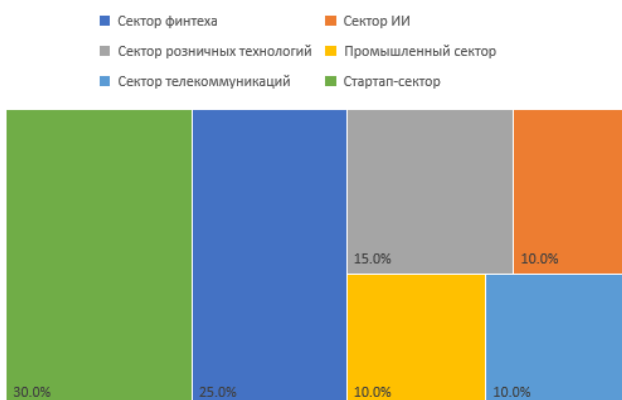


Рис. 4. Акции Modern Sectors в финансировании краудфандинговой платформы: [7]

**Посевной раунд (Seed Round):** Посевное финансирование представляет собой первоначальное финансирование, используемое для запуска бизнеса, и включает в себя: (исследование рынка – разработку продукта – производство прототипов – формирование управленческой команды – разработку бизнес-плана – операции на начальном этапе). Привлекательность проекта для инвесторов в этом раунде зависит от навыков основателей компании, деловых возможностей и деловой репутации, а также от преимуществ продукта или услуги и возможностей роста. Суммы запроса на финансирование в этом раунде варьируются от 500 тыс. саудовских риялов до 10 миллионов саудовских риялов.

**Раунд серии А (Series A Round):** Финансирование серии А предназначено для компаний, находящихся на этапе после получения доходов (т.е. у компании есть стабильная база пользователей, стабиль-

ные показатели выручки или какой-либо другой KPI). Поскольку эти компании могут искать финансирование для расширения своей клиентской базы и расширения ассортимента своей продукции на различных рынках, на этом этапе важно иметь план по разработке бизнес-модели, которая будет генерировать долгосрочную прибыль (табл. 1).

Таблица 1. Инвестиционные раунды и объемы финансирования Scooper [7]

Раунд финансирования	предварительный посев	Раунд А	Раунд Б	IPO
Сумма инвестиций в саудовских риялах	10к – 200к	200к – 50м	50м – 100м	100м+

Краудфандинговая платформа Scooper дает владельцу проекта возможность запрашивать финансирование в размере от 500 тысяч до 10 миллионов саудовских риялов. Если он захочет профинансировать более 10 миллионов саудовских риялов, он может собрать больше за пределами платформы за тот же раун [8].

Для Manafea, саудовской компании, предоставляющей услуги краудфандинга в форме платформы, которая была зарегистрирована в Министерстве торговли под коммерческим регистрационным номером 1010948849 от 18.02.2018 г. [9], расположенная в Эр-Рияде и авторизованная Управлением по рынку капитала в рамках Лаборатории финансовых технологий 2018 г. Бизнес-модель компании основана на так называемом краудфандинге, который позволяет компаниям получать инвестиции от частных лиц, зарегистрированных на платформе «Manafa», для поддержки роста и операционной деятельности компании в обмен на долю в ней. Manafa не управляет деньгами акционеров компаний, а позволяет инвесторам напрямую вкладывать средства в компании. Это означает, что выгоды от прогнозирования будущей прибыли, ожидаемой инвесторами, не могут быть получены, поскольку она зависит от результатов деятельности каждой компании, в которую инвестируют средства, в отдельности. Предоставление этого инвестиционного актива широкой публике для инвестирования является новым делом в Саудовской Аравии, которое обычно ограничивается элитной группой инвесторов с высокой платежеспособностью из-за высоких рисков инвестирования в этот тип компаний [10].

Платформа предоставляет заявителю на финансирование два механизма, каждый из которых имеет свою собственную платформу, первая – это платформа собственности, а вторая – платформа долга, и он может выбирать между ними в соответствии со своими финансовыми потребностями и целями, при условии, что он выполнит необходимые этапы и шаги для получения соответствующего финансирования своего проекта (рис. 2).

Таблица 2. Определяющие финансирование платформы *Manafa* [10]

Определяющие финансирование	Финансирование за счет долга	акционерное финансирование
Потолок финансирования	5 м С.Р	10м С.Р
Максимальное финансирование	80%	неопределенный
Продолжительность контракта	12 месяцев	Начало и конец
Минимальные инвестиции	1000 С.Р	1000 С.Р
Период получения финансирования	48 часов	2 недели
декларация	Центральный банк Саудовской Аравии	Управление рынка капитала

Центральный банк Саудовской Аравии указал, что одним из факторов успеха платформы «**Manafa**» [10] является ее уникальность в предоставлении различных финансовых услуг в цифровом формате, направленных на расширение прав и возможностей инвесторов и поддержку малого и среднего бизнеса путем упрощения процесса инвестирования денег для первой стороны и облегчение и упрощение процесса получения необходимого финансирования для второй стороны, в дополнение к качеству услуг. Внедрение и скорость реагирования на клиентов на постоянной основе. Платформа также предоставляет новым учреждениям конкурентоспособные ставки прибыли по сравнению с другими платформами, в дополнение к выгодным ставкам доходности для инвесторов, которые помогают привлечь новый сегмент инвесторов в этот сектор. Деятельность платформы также способствует повышению уровня финансовой инклюзии и достижению устойчивого развития целей в Королевстве Саудовская Аравия, поскольку они помогают привлечь новый сегмент инвесторов, компаний и владельцев капитала, что способствует предоставлению современных финансовых продуктов и услуг, которые считаются одной из доступных альтернатив для развивающихся, малых и средних предприятий, которые могут сталкиваются с некоторыми трудностями при доступе к банкам, что повышает уровень финансовой доступности в Королевстве [10].

## Заключения

Когда была поднята проблема исследования, стало ясно, что роль, которую играют краудфандинговые платформы в процессе финансирования новых саудовских проектов, считается довольно большой, особенно с учетом того, что большинство новых компаний в Саудовской Аравии не имеют возможности привлечь капитал для своих проектов, Но аналогичным образом краудфандинговые платформы в Саудовской Аравии сами сталкиваются с очень сложными условиями из-за отсутствия необходи-

мых возможностей для финансирования операций и потому, что новые проекты нуждаются в быстрой реализации, и поэтому им необходимо собрать свой финансируемый капитал, а также потому, что финансирование операций через краудфандинговые платформы считается очень медленно. Это может вызвать значительный спад на рынке стартапов в Саудовской Аравии.

## Литература

1. Отчет Европейского союза по финансовому, 2016 г. Платформы краудфандинга [Электронный ресурс]- [https://eurasiangroup.org/files/uploads/files/FATF\\_documents/Best\\_practicies/Finansirovanie\\_terrorizma\\_cerez\\_kraudfanding.pdf](https://eurasiangroup.org/files/uploads/files/FATF_documents/Best_practicies/Finansirovanie_terrorizma_cerez_kraudfanding.pdf) (Дата обращения: 07.11.2024)
2. Отчет Управления рынка капитала Саудовской Аравии о развитии финансового сектора [Электронный ресурс]- <https://www.vision2030.gov.sa/media> (Дата обращения: 07.11.2024)
3. Hemer, J. (2011) A Snapshot on Crowdfunding. Working Papers “Firms and Region”.DOI:10.2139/ssrn.2554444-90c
4. Отчет Центрального банка Саудовской Аравии о развитии финансового сектора 2022 [Электронный ресурс]- [https://www.sama.gov.sa/ar-sa/Documents/AFR22\\_ar.pdf](https://www.sama.gov.sa/ar-sa/Documents/AFR22_ar.pdf) (Дата обращения:22.11.2024)
5. отчет statista по краудфандингу – Саудовская Аравия, 2024 г [Электронный ресурс]- <https://www.statista.com/outlook/dmo/fintech/digital-capital-raising/crowdfunding/saudi-arabia> (Дата обращения:22.11.2024)
6. Правила практики краудфандинговой деятельности, выпущенные Центральным банком Саудовской Аравии, 2020 [Электронный ресурс]- <https://argaamplus.s3.amazonaws.com/d422cfba-49f1-4630-a9af-d014e4b49352.pdf> (Дата обращения:01.01.2025)
7. Scooper, Ежегодный отчет о финансировании платформы, 2020 г. [Электронный ресурс]- [https://fintechsaudi.com/wp-content/uploads/2022/11/FintechSaudi\\_AnnualReport\\_21\\_22A.pdf](https://fintechsaudi.com/wp-content/uploads/2022/11/FintechSaudi_AnnualReport_21_22A.pdf) (Дата обращения:01.01.2025)
8. Правила практики краудфандинговой деятельности, выпущенные Центральным банком Саудовской Аравии, 2020 [Электронный ресурс]- <https://argaamplus.s3.amazonaws.com/d422cfba-49f1-4630-a9af-d014e4b49352.pdf> (Дата обращения:01.01.2025)
9. Отчет об инвестиционных возможностях Саудовской Аравии в Scooper, 2024 г. [Электронный ресурс]- <https://www.scooper.com/#campaigns> (Дата обращения:01.01.2025)
10. Отчет Совета директоров компании «Манфа» 2024 г. [Электронный ресурс]- <https://objectstorage.me-jeddah-1.oraclecloud.com/n/axzn5twtyt0o/b/manafa-financing-documents-public/o/2023-report.pdf> (Дата обращения:01.01.2025)

## THE ROLE OF CROWDFUNDING PLATFORMS IN FINANCING STARTUPS IN SAUDI ARABIA

**Azeyani M.K.**

Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba

Crowdfunding is becoming an increasingly popular means of attracting investment in startups in developed countries. Saudi Arabia is no exception, with government efforts to stimulate crowdfunding in recent years.

Crowdfunding is becoming an increasingly popular means of attracting investment in startups in developed countries. Saudi Arabia is no exception, where in recent years, attempts have been made at the state level to stimulate crowdfunding. The purpose of the study is to analyze the role of crowdfunding platforms in the process of financing startups in the Kingdom of Saudi Arabia, taking into account the role of the state as the main entity engaged in the creation of infrastructure for attracting financing. The study used a descriptive and analytical approach, which identified the problems of crowdfunding development and described possible ways to solve them. The result of the study is the identification of the still low efficiency of crowdfunding platforms and the need to stimulate their development.

**Keywords:** Crowdfunding Platforms, Saudi Arabia, Digital Finance, Scooper, Saudi Capital Market Authority.

### References

1. European Union Financial Markets Report 2016. Crowdfunding Platforms [Electronic resource] – [https://eurasiangroup.org/files/uploads/files/FATF\\_documents/Best\\_practices/Finansirovanie\\_terrorizma\\_cerez\\_kraudfanding.pdf](https://eurasiangroup.org/files/uploads/files/FATF_documents/Best_practices/Finansirovanie_terrorizma_cerez_kraudfanding.pdf) (Accessed: 07.11.2024)
2. Saudi Arabian Capital Markets Authority Financial Sector Development Report [Electronic resource] – <https://www.vision2030.gov.sa/media> (Accessed: 07.11.2024)
3. Hemer, J. (2011) A Snapshot on Crowdfunding. Working Papers “Firms and Region”. DOI:10.2139/ssrn.2554444-90c
4. The Central Bank of Saudi Arabia Financial Sector Development Report 2022 [Electronic resource] – [https://www.sama.gov.sa/ar-sa/Documents/AFR22\\_ar.pdf](https://www.sama.gov.sa/ar-sa/Documents/AFR22_ar.pdf) (Accessed: 22.11.2024)
5. Statista crowdfunding report – Saudi Arabia, 2024 [Electronic resource] – <https://www.statista.com/outlook/dmo/fintech/digital-capital-raising/crowdfunding/saudi-arabia> (Accessed: 22.11.2024)
6. Crowdfunding Practice Rules issued by the Central Bank of Saudi Arabia, 2020 [Electronic resource] – <https://argaamplus.s3.amazonaws.com/d422cfba-49f1-4630-a9af-d014e4b49352.pdf> (Accessed: 01/01/2025)
7. Scooper, Annual Platform Funding Report, 2020 [Electronic resource]- [https://fintechsaudi.com/wp-content/uploads/2022/11/FintechSaudi\\_AnnualReport\\_21\\_22A.pdf](https://fintechsaudi.com/wp-content/uploads/2022/11/FintechSaudi_AnnualReport_21_22A.pdf) (Accessed: 01/01/2025)
8. Crowdfunding Practice Rules issued by the Central Bank of Saudi Arabia, 2020 [Electronic resource]- <https://argaamplus.s3.amazonaws.com/d422cfba-49f1-4630-a9af-d014e4b49352.pdf> (Accessed: 01/01/2025)
9. Saudi Arabia Investment Opportunities Report in Scopeer, 2024 [Electronic resource] – <https://www.scopeer.com/#campaigns> (Accessed: 01/01/2025)
10. Manafa Board of Directors Report 2024 [Electronic resource] – <https://objectstorage.me-jeddah-1.oraclecloud.com/n/axzn5twtyt0o/b/manafa-financing-documents-public/o/2023-report.pdf> (Accessed: 01/01/2025)

# Использование цифровых финансовых активов в топливно-энергетических компаниях для финансирования деятельности по добыче и разработке трудноизвлекаемых запасов

## Аксенов Денис Александрович,

студент Финансового университета при Правительстве  
Российской Федерации  
E-mail: denis.kopylov.1987@gmail.com

## Торопов Виталий Владимирович,

студент Финансового университета при Правительстве  
Российской Федерации  
E-mail: vitas481@gmail.com

## Куликова Елена Ивановна,

доцент Кафедры финансовых рынков и финансового  
инжиниринга Финансового университета при Правительстве  
Российской Федерации  
E-mail: eikulikova@fa.ru

Привлечение финансовых ресурсов в капиталоемкие проекты в сектор Апстрим является сложной задачей для нефтегазовых компаний, а в связи истощением традиционных запасов, разработка и добыча трудноизвлекаемых запасов (ТРИЗ) будет требовать еще больше рисков и объемных инвестиций. Несмотря на слабую развитость российского рынка цифровых финансовых активов, потенциал использования этих инструментов в топливно-энергетическом комплексе представляется огромным. Гибрид секьюритизации и цифровых финансовых активов (ЦФА) рассматривается авторами как способ трансформации низколиквидных активов, а именно поисковых нематериальных активов, нефтегазовых компаний в цифровые ценные бумаги. В сравнении с секьюритизованными облигациями такой механизм обеспечивает для компании дешевое и быстрое фондирование, разгрузку капитала и доступность, а для инвестора диверсификацию рисков и высокую доходность портфеля. Целью исследования является анализ экономической целесообразности использования ЦФА, обеспеченных поисковыми нематериальными активами, для финансирования нефтегазовых проектов по ТРИЗ. В результате была получена финансово-экономическая оценка ключевых преимуществ ЦФА в сравнении с классическими финансовыми инструментами, а также были продуманы способы их реализации.

**Ключевые слова:** ЦФА, секьюритизация, поисковые нематериальные активы, финансирование, ТРИЗ, нефтегазовый комплекс, смарт-контракты, блокчейн, инвестиции.

## Введение

По данным Министерства энергетики Российской Федерации, около 60% запасов нефти составляют запасы ТРИЗ, но в настоящее время их доля добычи в общем объеме составляет около 30% [1]. Доля традиционных запасов нефти снижается, а роль ТРИЗ в России возрастает. Эффективная разработка таких запасов требует применения инновационных технологий и высокотехнологичных подходов для экономически целесообразной добычи. В целях осуществления таких проектов требуются огромные капиталовложения. Традиционные инструменты финансирования требуют значительных операционных затрат. На смену классическим финансовым инструментам пришли ЦФА, которые во многом напоминают секьюритизированные ценные бумаги, но с использованием технологий блокчейн и смарт-контрактов. На аналогии с секьюритизацией можно преобразовывать неликвидные активы в короткие деньги, но без участия большого числа посредников. Достаточно широко представлены в литературе научные работы по исследованию ЦФА как формы секьюритизации, основным преимуществом которых являются низкие операционные затраты [2, 3, 4]. Основная масса статей сконцентрирована на правовом регулировании, налогообложении и решению недостатков ЦФА [5, 6, 7] поскольку единой нормативно-правовой базы по цифровому финансовому праву в настоящее время нет. На данный момент в России ЦФА регулируются Федеральным Законом № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой финансовой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 31.07.2020 [8]. В 2022 году Банк России обозначил цифровую секьюритизацию как одну из ключевых целей для дальнейшего развития рынка. Также стоит отметить особое внимание многих авторов к инвестиционному потенциалу ЦФА, призванному решить ряд проблем, связанных с использованием классических инвестиционных инструментов [9, 10]. Сильными сторонами ЦФА по сравнению с секьюритизованными облигациями: высокая скорость выпуска, торговли и расчетов, благодаря автоматизации и смарт-контрактам; глобальность и доступность для всех участников рынка, благодаря снижению минимальных инвестиционных требований, возможности дробления активов и отсутствие централизованного финансового посредника. Теме секьюритизации и использованию ЦФА в сфере нефти и газа посвящено сравнительно малое количество статей интересная работа по секьюритизации дебиторской задолженности была написана Charles E. Harrell и James L. Rice

[11] и Гафуровой А.Я. по факторингу [12]. Но при всём многообразии имеющегося материала, вопрос эффективного привлечения финансовых ресурсов в проекты топливно-энергетических компаний с использованием ЦФА ранее не рассматривался в научных работах.

## Результаты исследования

В ноябре 2024-ого года на платформе Финуслуги был реализован первый выпуск ЦФА для физических лиц, эксперимент прошёл успешно и платформа обещает реализовать новые выпуски для частных инвесторов. Московская биржа имеет лицензии на ведение деятельности оператора обмена и оператора информационной сети, что позволяет компании самостоятельно предоставлять ЦФА для клиентов. ЦФА позволяют компаниям гибко заимствовать средства с использованием технологий распределенного реестра.

В данной работе мы предлагаем использовать выпуск ЦФА для секьюритизации поисковых акти-

вов компании топливно-энергетического комплекса, связанных с месторождениями трудноизвлекаемых запасов. Выплаты по данным ЦФА будут гарантированы будущей прибылью от разработки месторождения. Таким образом, компания может ускорить реализацию поисковых активов и получить денежные средства в момент реализации выпуска ЦФА, получив денежные средства под обязательства дальнейшего распределения прибыли инвесторам. Перед началом разработки месторождения инвестор получает фиксированные выплаты (схожие с купонными выплатами по облигации, при этом при начале получения положительных денежных потоков с проекта, инвестор реализует свое право на часть прибыли проекта, получая доход (рис. 1). Такая форма ЦФА может считаться аналогом конвертируемой облигации, при этом инструмент становится более гибким, а выпуск менее затратным для компании ввиду упрощенного государственного регулирования.

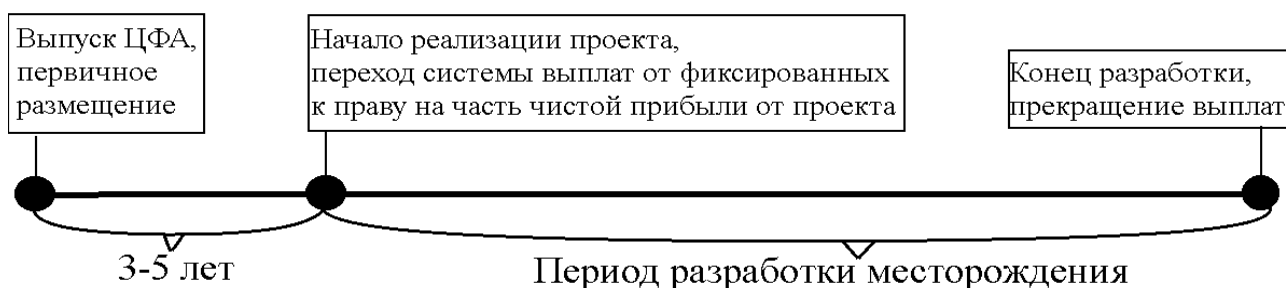


Рис. 1. Этапы реализации прав владельцев ЦФА

Источник: составлено авторами.

Такая структура ЦФА позволит удовлетворить интересы как инвесторов, так и компании.

1. Инвестор фиксирует доходность на несколько лет, ожидая в будущем существенного увеличения за счёт реализации проекта.
2. Компания получает абсолютно ликвидные денежные средства от размещения, которая может использовать для новых инвестиционных проектов, выплат по процентам и другого.
3. При реализации проекта квазипроцентные выплаты конвертируются в квазидивидендные, что и выполняет главную цель инвестора при покупке ЦФА – участие в прибылях от реализации конкретного месторождения.
4. При консервировании месторождения выплаты прекращаются, так как отсутствуют и денежные потоки.

Таким образом, компания получает «быстрые» деньги взамен «длинных», а инвестор получает возможность диверсифицировать свой портфель за счет инвестирования напрямую в проекты, а не в сами компании топливно-энергетического комплекса.

## Заключение

Таким образом, ЦФА позволят для нефтегазовой компании сократить значительные временные и ре-

сурсные издержки, оптимизировать инвестиционную и долговую нагрузку, а самое главное трансформировать свои поисковые активы в высоколиквидные ценные бумаги. Таким образом, новый финансовый инструмент сможет решить наиболее острую проблему в топливно-энергетическом комплексе, связанную с финансированием проектов. Представленная в статье модель устройства секьюритизации низколиквидных активов в высоколиквидные средства в перспективе может быть использована и в других отраслях.

## Литература

1. Министерство Энергетики РФ [Электронный источник]. Государственная программа Российской Федерации «Развитие энергетики». 2023. – URL: <https://minenergo.gov.ru/activity/government-program> (дата обращения: 20.09.2024). – Текст: электронный.
2. Хасанов, Р.Х. Цифровые финансовые активы как новая форма секьюритизации / Р.Х. Хасанов, А.А. Котельникова // Финансовые исследования. – 2024. – Т. 25, № 2(83). – С. 44–54. – DOI 10.54220/finis.1991–0525.2024.83.2.004. – EDN AAGUUV.

3. Шувалова, Е.Б. Цифровые финансовые активы на денежные требования: управление рисками и использование для секьюритизации кредитных требований банков / Е.Б. Шувалова, И.К. Заров // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 1, № 9(139). – С. 184–194. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.09.01.021. – EDN HVIPTK.
4. Ashish Kumar, Rohit Kumar Sachan, Divya Singh, Rachna Jain Analysis of Block Chain Applications in Asset Backed Securitization System // Procedia Computer Science. – 2024. – № 233. – С. 147–153. – DOI 10.1016/j.procs.2024.03.204
5. Efimova L., Sizemova O., Chub D. Digital Financial Assets: Concept and Legal Nature. *BRICS Law Journal*. 2024;11(1):32–57. <https://doi.org/10.21684/2412–2343–2024–11–1–32–57>
6. Rozhdestvenskaya T.E., Guznov A.G. Digital Financial Assets: Problems and Prospects of Legal Regulation. Actual Problems of Russian Law. 2020;15(6):43–54. (In Russ.) <https://doi.org/10.17803/1994–1471.2020.115.6.043–054>
7. Denisov I.S., Kapichnikova E.Yu., Yurakova A. Yu. Legal Regulation of Digital Financial Assets in Russia. *Economics. Law. Society*. 2019;(4):66–71. (In Russ.)
8. Закон Российской Федерации «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 31.07.2020 № 259-ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации. – 2020.
9. Т. В. Дерюгина, Д.Е. Матыцин, С.Ю. Казаченко Problems of Using Digital Financial Assets as Investments // Intelligent Systems Reference Library. – 2024. – С. 299–307.
10. 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. Т. 18. № 2. С. 422–452.
11. Charles E. Harrell, James L. Rice III and W. Robert Shearer Securitization of Oil, Gas, and Other Natural Resource Assets: Emerging Financing Techniques // *The Business Lawyer*. – 1997. – Vol. 52, No. 3. – С. 885–946.
12. А.Я. Гафурова. Ю.А. Андрюшкевич Factoring as a tool for managing accounts receivable at an oil and gas production enterprise // *Экономика и предпринимательство*. – 2020. – № Vol. 13 No. 125. – С. 1127–1130. DOI: 10.34925/EIP.2021.125.12.226.

### USING DIGITAL FINANCIAL ASSETS IN FUEL AND ENERGY COMPANIES TO FINANCE THE EXTRACTION AND DEVELOPMENT OF HARD-TO-RECOVER RESERVES

Aksenov D.A., Toropov V.V., Kulikova E.I.

Financial University under the Government of the Russian Federation

Attracting financial resources for capital-intensive projects in the Upstream sector is a challenging task for oil and gas companies,

and due to the depletion of conventional reserves, the development and production of hard-to-recover reserves (HTRR) will require even more risky and voluminous investments. Despite the underdevelopment of the Russian market for digital financial assets, the potential for using these instruments in the fuel and energy sector appears to be huge. The authors consider the hybrid of securitisation and digital financial assets (DFA) as a way to transform low-liquid assets, namely prospecting intangible assets, of oil and gas companies into digital securities. Compared to securitised bonds, this mechanism provides cheap and fast funding, capital offloading and accessibility for the company, and risk diversification and high portfolio returns for the investor. Due to this relevance, the main objective of the article is to analyse the economic feasibility of using DFA's secured by prospecting intangible assets to finance oil and gas projects under HTRR. As a result, a financial and economic evaluation of the key advantages of DFA's compared to classical financial instruments was obtained, and the ways of their realisation were thought over.

**Keywords:** DFA, securitisation, prospecting intangible assets, financing, HTRR, oil and gas complex, smart contracts, blockchain, investments.

#### References

1. Ministry of Energy of the Russian Federation [Electronic source]. State Programme of the Russian Federation 'Energy Development'. 2023. – URL: <https://minenergo.gov.ru/activity/government-program> (date of reference: 20.09.2024). – Text: electronic.
2. Khasanov, R.H. Digital financial assets as a new form of securitisation / R.H. Khasanov, A.A. Kotelnikova // *Financial Research*. – 2024. – Т. 25, № 2(83). – С. 44–54. – DOI 10.54220/finis.1991–0525.2024.83.2.004. – EDN AAGUUV.
3. Shuvalova, E.B. Digital financial assets for monetary claims: risk management and use for securitisation of banks' credit claims / E.B. Shuvalova, I.K. Zarov // *Economics and management: problems, solutions*. – 2023. – Т. 1, № 9(139). – С. 184–194. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.09.01.021. – EDN HVIPTK.
4. Ashish Kumar, Rohit Kumar Sachan, Divya Singh, Rachna Jain Analysis of Block Chain Applications in Asset Backed Securitisation System // *Procedia Computer Science*. – 2024. – № 233. – С. 147–153. – DOI 10.1016/j.procs.2024.03.204
5. Efimova L., Sizemova O., Chub D. Digital Financial Assets: Concept and Legal Nature. *BRICS Law Journal*. 2024;11(1):32–57. <https://doi.org/10.21684/2412–2343–2024–11–1–32–57>
6. Rozhdestvenskaya T.E., Guznov A.G. Digital Financial Assets: Problems and Prospects of Legal Regulation. Actual Problems of Russian Law. 2020;15(6):43–54. (In Russ.) <https://doi.org/10.17803/1994–1471.2020.115.6.043–054>
7. Denisov I.S., Kapichnikova E.Yu., Yurakova A. Yu. Legal Regulation of Digital Financial Assets in Russia. *ECONOMICS. LAW. SOCIETY*. 2019;(4):66–71. (In Russ.)
8. Law of the Russian Federation 'On Digital Financial Assets, Digital Currency and on Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation' dated 31.07.2020 No. 259-FZ // Official Internet Portal of Legal Information. – 2020.
9. Т. В. Дерюгина, Д.Е. Матыцин, С.Ю. Казаченко Problems of Using Digital Financial Assets as Investments // Intelligent Systems Reference Library. – 2024. – С. 299–307.
10. Stankevich, V. V. S., Vlasov A.V.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. Т. 18. № 2. С. 422–452.
11. Charles E. Harrell, James L. Rice III and W. Robert Shearer Securitisation of Oil, Gas, and Other Natural Resource Assets: Emerging Financing Techniques // *The Business Lawyer*. – 1997. – Vol. 52, No. 3. – С. 885–946.
12. А.Я. Гафурова. Ю.А. Андрюшкевич Factoring as a tool for managing accounts receivable at an oil and gas production enterprise // *Economics and Entrepreneurship*. – 2020. – Vol. 13 No. 125. – С. 1127–1130. DOI: 10.34925/EIP.2021.125.12.226.



# Финансовый механизм IT-организаций: особенности формирования и факторы эффективности

**Алимов Илья Юрьевич,**

аспирант, кафедра экономики, Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский финансово-промышленный университет «Синергия»  
E-mail: iliaalimov@gmail.com

Интенсивное развитие IT-отрасли сопровождается трансформацией финансовых механизмов, что обусловлено высокой динамикой технологических изменений, специфической структурой капитала в сочетании с нестабильностью рыночной среды. На фоне цифровой экономики традиционные подходы к управлению финансами требуют пересмотра и существенной перестройки, что делает данное исследование актуальным. Целью работы является выявление особенностей формирования соответствующего механизма в IT-организациях и факторов, которые влияют на его результативность. Анализ научной литературы показывает существование противоречий в трактовке ключевых аспектов. В частности, отсутствует единая методология оценивания финансовой устойчивости, недостаточно изучены вопросы интеграции автоматизированных систем в процессы финансового контроля, а также перспективы долгосрочного планирования в условиях высокой технологической неопределенности. Автор приходит к выводу, что действенное управление финансами IT-организаций требует гибких стратегий, базирующихся на динамическом бюджетировании, цифровых аналитических инструментах, адаптивных моделях риск-менеджмента. Авторский вклад заключается в систематизации направлений, требующих дальнейшего изучения, а также в формулировке рекомендаций для IT-субъектов по анализируемому направлению деятельности. Изложенные материалы будут полезны научному сообществу, занимающемуся вопросами финансового управления в высокотехнологичных секторах, а также практикам, принимающим решения в области финансирования IT-организаций.

**Ключевые слова:** бюджетирование, фактор эффективности, финансирование, финансовый механизм, цифровая экономика, IT-организация.

## Введение

В условиях динамичного развития цифровой экономики и стремительных преобразований бизнес-процессов в IT-секторе возникает острая необходимость в переосмыслении инструментов, обеспечивающих устойчивость, конкурентоспособность компаний.

Исследовательская проблема заключается в выявлении специфики формирования финансового механизма IT-организаций, определении совокупности факторов, которые оказывают влияние на его эффективность. Раскрытие данного вопроса требует системного подхода, в рамках которого принимаются в учет не только внутренние структурные и операционные характеристики, но и воздействие внешней среды, экономических, технологических трансформаций.

В данной связи весьма значимо детальное рассмотрение особенностей формирования финансовой модели IT-компаний, нюансов управления денежными потоками, выявление ключевых регуляторов эффективности, что поможет сформировать представление о комплексном подходе к обеспечению инновационной деятельности.

## Материалы и методы

При обзоре литературы по обсуждаемой теме выявлено множество исследовательских подходов, охватывающих вопросы управления финансами, риск-менеджмента, структурного анализа, макроэкономического влияния на IT-сектор. Рассмотренные работы целесообразно условно разделить на несколько тематических групп.

Так, к числу трудов, сфокусированных на управлении финансами IT-организаций, относятся статьи Е.В. Беликовой, А.В. Липатова, Е.Ю. Чернявской [3], О. Литвинцевой [6]. В них описываются особенности бюджетного планирования, структура денежных потоков, ключевые принципы эффективного распределения ресурсов. Авторы делают акцент на необходимости гибких моделей, которые приспособлены к высокой динамике отрасли, а также на использовании цифрового инструментария для мониторинга финансового состояния компаний. Аналогичная проблематика анализируется в исследовании А.С. Алексеева [1], который делает упор на трансформации регулирующей роли финансов в условиях цифровой экономики, указывая на потребность в новых методологических подходах в управлении капиталом.

Вопросы риск-менеджмента в IT-организациях анализируются в трудах К.А. Анненковой, А.В. Рем-

пеля, А.Н. Норкиной [2], А.В. Захаровой [5]. В них авторы дают характеристику природе финансовых рисков в IT-индустрии, высвечивая зависимость от нестабильности рынка, изменений в технологической среде, высокой конкуренции. Особое внимание уделено методам идентификации, минимизации угроз, в том числе, разработке стратегий адаптации к внешним вызовам. В исследовании Д.А. Сараева [9] затрагиваются проблемы управления IT-компаниями на фоне автоматизации бизнес-процессов, что косвенно связано с финансовыми рисками и изменением структуры издержек.

Аналитические обзоры, ориентированные на макроэкономический контекст, представлены статистическими отчетами и сводками. Данные, опубликованные Росстатом [8], а также онлайн-материалы [7], освещают общие тенденции роста отрасли, финансовые показатели, динамику оборота IT-организаций.

Структурные и инвестиционные аспекты анализируемого механизма рассматриваются в изыскании Н.В. Тимошенко, В.Б. Новгородской [10]. Они сосредоточены на оптимизации структуры капитала IT-субъектов, описывая эффект финансового рычага и его воздействие на устойчивость бизнеса. А.В. Ермакова [4] указывает на необходимость учета нестандартных моделей финансирования, характерных для высокотехнологичного сектора.

Анализ источников помог обнаружить ряд противоречий. Во-первых, отсутствует единая методология оценки эффективности финансового управления в IT-компаниях, что усложняет сопоставление различных подходов. Во-вторых, хотя вопросы управления и риск-менеджмента детально изучены, недостаточно внимания уделяется интеграции автоматизированных систем в процессы контроля финансов. Помимо этого, слабо освещена проблематика долгосрочного стратегического финансового планирования в условиях технологической неопределенности.

Методы, используемые при подготовке данной статьи, представлены сравнительным анализом, обработкой статистической отчетности, систематизацией, контент-анализом публикаций. Сочетанное их применение позволяет глубже понять закономерности формирования и функционирования финансовых механизмов в динамично развивающейся IT-отрасли.

## Результаты и обсуждение

В России общий оборот от деятельности в области информатизации и связи в 2024 году составил 10889,5 млрд руб. [7, 8]. Более детальные статистические данные приведены в таблице 1. Исходя из содержания современных публикаций [1, 4, 6, 10], финансовый механизм IT-организаций целесообразно охарактеризовать как совокупность соответствующих инструментов, процедур, стратегических решений, которые направлены на обеспечение ресурсной базы, оптимизацию денежного оборота, нивелирование финансовых рисков (табл. 1).

Таблица 1. Статистические данные о деятельности в области информатизации и связи в РФ (составлено автором на основе [7, 8])

Область	Оборот в 2024 г. (млрд руб.)	Годовой рост (2024 г. к 2023 г.) (%)
Информатизация и связь	10889,5	28,8
Телекоммуникации	2768,3	6,2
Разработка компьютерного ПО, консультационные услуги, сопутствующий сервис	4972,8	40
<b>Информационные технологии</b>	<b>1915,1</b>	<b>38</b>

В отличие от традиционных секторов, информационные компании характеризуются высокой степенью неопределенности, обусловленной интенсивным технологическим обновлением, изменением рыночных предпочтений. В данной связи формирование модели требует интеграции инновационных методов управления активами, задействования гибких бюджетных подходов в сочетании с непрерывным мониторингом показателей.

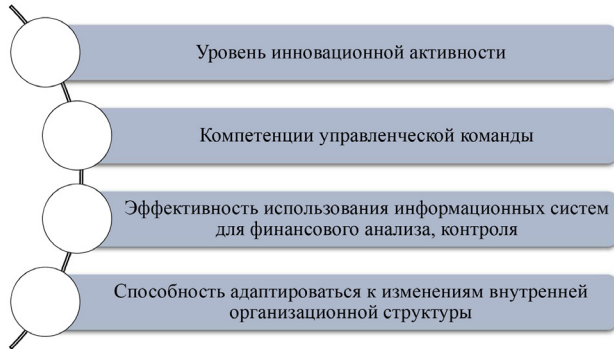
Эволюция финансовых стратегий в IT-организациях тесно связана с развитием технологий, изменениями на глобальных рынках. Первоначально ориентированные на инвестиционную поддержку стартапов, современные IT-субъекты деятельно внедряют комплексные схемы финансирования, при которых учитывается специфика цифровых продуктов, интеллектуальной собственности. Постепенно наблюдается сдвиг от пассивного привлечения средств к активному управлению рисками, что обусловлено высокой волатильностью рынка, особенностями операционной деятельности в секторе информационных технологий.

В ходе формирования финансового механизма в IT-организациях подразумевается разработка адаптивных моделей, способных учитывать как краткосрочные потребности, так и стратегические цели хозяйствующего субъекта. Они базируются на сочетании венчурного капитала, частных инвестиций, собственных источников [5, 9]. Применение гибких бюджетных систем помогает оперативно корректировать расходы в ответ на изменения рыночной конъюнктуры, что особенно значимо для компаний, работающих в условиях высокой неопределенности.

Современные IT-организации экспериментируют с инновационными финансовыми инструментами (речь идет о краудфандинге, блокчейн-технологиях для обеспечения прозрачности транзакций, токенизации активов). Данные инструменты позволяют не только диверсифицировать источники финансирования, но и создать дополнительные стимулы для инвесторов посредством внедрения механизмов распределения цифровых активов. Подобная интеграция опирается на глубокое понимание не только финансовых, но и технологических аспектов.

В IT-сфере управление денежными потоками сопряжено с необходимостью учета циклов разработки и коммерциализации цифровых продуктов. Нестандартные сроки окупаемости инвестиций и высокая степень неопределенности прогнозирования доходов обуславливают применение адаптивных методов анализа, контроля. Здесь особое значение приобретает динамическая схема планирования, дающая возможность оперативно перераспределять ресурсы с учетом изменений в операционной деятельности, а также внешних экономических условий.

Действенность финансового механизма во многом определяется внутренними параметрами IT-компаний (рис. 1).



**Рис. 1.** Ключевые внутренние параметры IT-компаний, определяющие результативность финансового механизма (составлено автором на основе [2, 4, 10])

Внедрение интегрированных ERP-систем, аналитических платформ позволяет своевременно обнаруживать «узкие места» в финансовом потоке, что, в свою очередь, положительным образом сказывается на более точном прогнозировании и оптимизации расходов.

Внешняя среда оказывает значительное влияние на функционирование финансового механизма IT-компаний (рис. 2).



**Рис. 2.** Факторы внешней среды IT-компаний, обуславливающие эффективность финансового механизма (составлено автором на основе [2, 4, 10])

Особое место занимает формирование доверительных отношений с инвесторами и фининститутами, что требует прозрачности финансовых операций, высокой степени ответственности в управлении ресурсной базой. Применение методов стресс-тестирования, сценарного анализа помогает оценивать потенциальные угрозы, разрабатывать стратегии минимизации потерь.

Внедрение современных IT-решений непосредственно воздействует на повышение эффективности финансовых механизмов (рис. 3).



**Рис. 3.** IT-решения, ориентированные на повышение результативности финансовых механизмов (составлено автором на основе [3, 4, 6])

Так, использование алгоритмов машинного обучения для прогнозирования доходов, оптимизации расходов, анализа рисков обладает значительным потенциалом для повышения точности финансовых моделей. Переход к digital-платформам позволяет автоматизировать рутинные задачи, что сказывается на снижении операционных затрат и ускорении принятия решений. Рассматриваемый подход способствует созданию интеллектуальной управленческой системы, способной адаптироваться к быстро меняющейся рыночной среде.

Будущее финансового механизма IT-организаций неизбежно сопряжено с дальнейшей цифровизацией, автоматизацией процессов управления. Развитие технологий искусственного интеллекта, блокчейна, распределенных реестров поможет существенно изменить методы мониторинга, контроля, анализа финансовых потоков. Интеграция этих разработок позволит как повысить скорость реакции на внешние и внутренние трансформации, так и обеспечить прозрачность всех операций, что является весьма значимым условием для установления доверительных отношений с инвесторами.

Усиление роли риск-менеджмента обусловлено необходимостью адаптации к постоянным технологическим и рыночным вызовам. Разработка комплексных стратегий управления рисками, базирующихся на многомерном анализе, использовании предиктивных алгоритмов, как представляется, станет определяющим условием обеспечения финансовой устойчивости. Перспективным направлением видится интеграция систем раннего предупреждения, дающих возможность опера-

тивно реагировать на изменения в экономической и регулятивной среде.

Эволюция финансовых механизмов в IT-сфере сопровождается углублением сотрудничества с международными институтами и разработкой унифицированных стандартов управления цифровыми активами. Создание глобальных платформ в сочетании с применением кросс-культурных управленческих моделей открывают новые опции для привлечения инвестиций, а также для оптимизации операционной деятельности. В данном контексте весьма значимой становится роль государственно-частного партнерства, способного обеспечить синергию между инновационными проектами и финансовой поддержкой на глобальном уровне.

## Выводы

При подведении итогов исследования следует указать на то, что финансовый механизм IT-организаций представляет собой сложную, многоуровневую систему, интегрирующую инновационные инструменты, адаптивные модели бюджетирования, передовые методы работы с денежными потоками.

Специфика IT-сектора требует регулярного мониторинга как внутренних, так и внешних факторов, влияющих на финансовую устойчивость. Выявленные в статье особенности формирования характеризуемого механизма и детерминанты эффективности позволяют сформулировать рекомендации для руководителей IT-компаний: необходимо активно внедрять digital-решения, совершенствовать системы риск-менеджмента, адаптировать модели финансирования в соответствии с рыночной динамикой. В перспективе последующие изыскания должны помочь выявить дополнительные синергетические эффекты, которые возникают на стыке финансовых и технологических новаций.

Таким образом, комплексное рассмотрение специфики выработки анализируемого механизма и анализ факторов его результативности позволяет не только углубить теоретическое понимание предмета, но и предложить практические решения для повышения устойчивости, конкурентоспособности организаций на фоне интенсивной цифровой трансформации.

## Литература

1. Алексеев А.С. Трансформация регулирующей роли финансов в цифровой среде / А.С. Алексеев / А.С. Алексеев // Инновационное развитие современного общества: актуальные вопросы теории и практики. Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза: 2021. – С. 51–53.
2. Анненкова К.А. Особенности процесса управления рисками IT-компаний / К.А. Анненкова, А.В. Ремпель, А.Н. Норкина // Отраслевые задачи в эпоху цифровизации. Перспективы реализации и риски. Материалы Международной

практической конференции. – Пенза: 2020. – С. 344–350.

3. Беликова Е.В. Особенности управления финансами в IT-компаниях / Е.В. Беликова, А.В. Липатов, Е.Ю. Чернявская // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, № 12. – С. 6225–6238.
4. Ермакова А.В. Особенности финансового анализа IT-компаний / А.В. Ермакова // XXXV INTERNATIONAL PLEKHANOV READINGS. Юбилейный сборник статей аспирантов и молодых ученых на английском языке. – Москва: 2022. – С. 37–42.
5. Захарова А.В. Управление рисками на примере IT-компаний / А.В. Захарова // Наука. Технологии. Инновации. Сборник научных трудов XVI Всероссийской научной конференции молодых ученых. – Новосибирск: 2022. – С. 467–471.
6. Литвинцева О. Как выстроить управление финансами в IT-компаниях / О. Литвинцева // URL: <https://www.seeneco.com/ru/blog/kak-vystroit-upravlenie-finansami-v-it-kompanii/> (дата обращения: 18.02.2025).
7. Оборот ИТ и телекома в России по итогам года показал резкий рост // URL: <https://telesputnik.ru/materials/money/news/oborot-it-i-telekoma-v-rossii-po-itogam-goda-pokazal-rezkii-rost> (дата обращения: 18.02.2025).
8. Росстат. Социально-экономическое положение России. 2024 год // URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/osn-12-2024.pdf> (дата обращения: 18.02.2025).
9. Сараев Д.А. Проблемы управления современными IT-компаниями в условиях автоматизации ключевых бизнес-процессов предприятий / Д.А. Сараев // Современная модель управления: проблемы и перспективы. Материалы V Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. – Магнитогорск: 2021. – С. 124–127.
10. Тимошенко Н.В. Особенности оптимизации структуры капитала IT-компаний на основе эффекта финансового рычага / Н.В. Тимошенко, В.Б. Новгородская // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 4 (63). – С. 500–503.

## Financial Mechanism of IT Organizations: Formation Specifics and Efficiency Factors

Alimov I.Yu.

Moscow Financial and Industrial University "Synergy"

The rapid development of the IT industry is accompanied by the transformation of financial mechanisms, driven by the high dynamics of technological changes, a specific capital structure, and market instability. In the context of the digital economy, traditional financial management approaches require reassessment and significant restructuring, making this research particularly relevant. The study aims to identify the specifics of financial mechanism formation in IT organizations and the factors influencing its effectiveness. A review of scientific literature reveals contradictions in the interpretation of key aspects. In particular, there is no unified methodology for assessing financial stability, the integration of automated systems into financial control processes remains insufficiently studied, and the

prospects for long-term planning under conditions of high technological uncertainty require further exploration. The author concludes that effective financial management in IT organizations necessitates flexible strategies based on dynamic budgeting, digital analytical tools, and adaptive risk management models. The author's contribution lies in the systematization of research directions that require further investigation, as well as in the formulation of recommendations for IT entities in the examined domain. The presented materials will be useful to the scientific community engaged in financial management issues in high-tech sectors, as well as to practitioners making financial decisions in IT organizations.

**Keywords:** budgeting, efficiency factor, financial mechanism, financial management, IT organization, digital economy.

#### References

1. Alekseev A.S. Transformation of the regulatory role of finance in the digital environment / A.S. Alekseev / A.S. Alekseev // Innovative development of modern society: current issues of theory and practice. Collection of articles of the All-Russian scientific and practical conference. – Penza: 2021. – Pp. 51–53.
2. Annenkova K.A. Features of the risk management process of an IT company / K.A. Annenkova, A.V. Rempel, A.N. Norkina // Industry challenges in the era of digitalization. Implementation prospects and risks. Materials of the International Practical Conference. – Penza: 2020. – Pp. 344–350.
3. Belikova E.V. Features of financial management in IT companies / E.V. Belikova, A.V. Lipatov, E.Y. Chernyavskaya // Economics, entrepreneurship and Law. – 2023. – Vol. – 13. – No. 12. – Pp. 6225–6238.
4. Ermakova A.V. Features of financial analysis of IT companies / A.V. Ermakova // XXXV INTERNATIONAL PLEKHANOV READINGS. Anniversary collection of articles by graduate students and young scientists in English. – Moscow: 2022. – Pp. 37–42.
5. Zakharova A.V. Risk management on the example of an IT company / A.V. Zakharova // Science. Technologies. Innovation. Collection of scientific papers of the XVI All-Russian Scientific Conference of Young Scientists. – Novosibirsk: 2022. – Pp. 467–471.
6. Litvintseva O. How to build financial management in an IT company / O. Litvintseva // URL: <https://www.seeneco.com/ru/blog/kak-vystroit-upravlenie-finansami-v-it-kompanii/> (date of access: 02/18/2025).
7. Turnover of IT and telecom in Russia showed a sharp increase at the end of the year // URL: <https://telesputnik.ru/materials/money/news/oborot-it-i-telekoma-v-rossii-po-itogam-goda-pokazal-rezkii-rost> (date of access: 02/18/2025).
8. Rosstat. The socio-economic situation of Russia. year 2024 // URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/osn-12-2024.pdf> (date of access: 02/18/2025).
9. Saraev D.A. Management problems of modern IT companies in the context of automation of key business processes of enterprises / D.A. Saraev // Modern management model: problems and prospects. Materials of the V All-Russian (national) scientific and practical Conference. – Magnitogorsk: 2021. – Pp. 124–127.
10. Timoshenko N.V. Features of optimizing the capital structure of an IT company based on the effect of financial leverage / N.V. Timoshenko, V.B. Novgorodskaya // Bulletin of the Academy of Knowledge. – 2024. – No 4 (63). – Pp. 500–503.

# Особенности влияния внешней среды на формирование стратегии развития в банковской сфере

**Ежова Марина Германовна,**

кандидат сельскохозяйственных наук, доцент, доцент кафедры экономики предприятий, Уральский государственный экономический университет  
E-mail: marinaezh@mail.ru

**Карепанов Григорий Николаевич,**

магистрант кафедры экономики предприятий, Уральский государственный экономический университет  
E-mail: karepanov\_grigory@mail.ru

Исследование внешних условий банковской деятельности является ключевым элементом при выработке стратегии развития финансовых учреждений по ряду причин. Важно своевременно выявить потенциальные возможности и угрозы – знание этих факторов позволяет банку воспользоваться благоприятными рыночными шансами и защититься от возможных опасностей. Необходимо изучение конкурентного ландшафта: анализ структуры конкуренции, позиций и стратегических подходов соперников позволяет банку сформировать планы, которые обеспечат ему успешное соперничество на рынке. Нельзя забывать про оценку экономических трендов: исследование макроэкономических показателей и трендов дает понимание о текущем состоянии экономики, ее циклических изменениях и влиянии на банковский сектор, что критично для создания устойчивой финансовой стратегии. Необходимо оценить влияние технологических инноваций: стремительное развитие технологий способно изменять банковский ландшафт. Понимание таких изменений позволяет банку внедрять нововведения, сохраняя конкурентное преимущество. Важными являются социальные, культурные и экологические изменения. Комплексный учет этих факторов позволяет банкам вырабатывать более точные и эффективные долгосрочные стратегии, снижать риски и увеличивать потенциальные выгоды в условиях постоянного изменения внешней среды.

**Ключевые слова:** внешняя среда, банковская сфера, формирование стратегии, политические факторы, экономические факторы, социальные факторы, технологические факторы, юридические и экологические факторы.

Анализ внутренней и внешней среды предприятия является ключевым этапом в стратегическом управлении. Он позволяет оценить текущие возможности и угрозы, а также выделить сильные и слабые стороны организации для принятия более обоснованных решений [3, с. 21].

Организационная структура предприятия и доступные ресурсы, такие как профессиональные кадры, техническое оборудование и финансовые средства, играют решающую роль в эффективности работы компании. Сильная материально-техническая база позволяет предприятиям оперативно выполнять заказы и поддерживать высокое качество услуг [9, с. 31].

Финансовая устойчивость и грамотное управление финансовыми потоками обеспечивают стабильное развитие компании. Финансовые отчеты и анализы помогают выявить экономические возможности и прогнозировать изменения, чтобы эффективно распределять ресурсы и инвестиции [7, с. 41].

Выбор стратегии развития банка зависит от многих факторов, в том числе используется ретроспективный анализ внешней среды.

Проведем анализ внешней среды предприятия на примере банковской отрасли за период 2021–2023 годы.

Внешняя среда банковской деятельности является сложным многофакторным пространством, где действуют как экономические, так и социальные, политические и технологические факторы.

В 2021 году российский банковский сектор продолжал восстанавливаться после негативных последствий пандемии COVID-19. По данным Центрального банка Российской Федерации (далее – ЦБ РФ), темпы роста активов банков за год составили примерно 8%, что указывает на восстанавливающееся доверие к финансовым институтам [11, с. 45].

Основными игроками на российском банковском рынке остаются такие крупные банки, как Сбер, ВТБ, Газпромбанк и другие. Сбер продолжает лидировать по всем ключевым показателям, включая размер активов и капитализацию. В тоже время наблюдается рост цифровых и других банков, таких как Тинькофф и Альфа-Банк, которые активно внедряют инновационные технологии и предоставляют услуги в онлайн-формате [6, с. 102].

Ключевыми трендами 2021 года являются:

1. Цифровизация услуг – банки активно внедряют цифровые платформы и дистанционное обслуживание.
2. Устойчивое финансирование – растет интерес к экологически чистым инвестициям и зеленым облигациям.

3. Эффективность операционных процессов – применение новых технологий для оптимизации внутренних процедур [5, с. 87].

Для анализа внешней среды банков в 2021 году применены методы документального анализа и сравнительного анализа. Использовались данные из официальных отчетов ЦБ РФ, а также публикации исследовательских центров и аналитических агрегаторов. Кроме того, проведен опрос среди специалистов банковского сектора, который помог выявить мнения экспертов по текущим трендам и рискам.

В результате анализа выявлено следующее:

1. Восстановление после пандемии – большинство банков смогли адаптироваться к новым условиям, однако доля проблемных кредитов значительно увеличилась, что создает риски для стабильности сектора [10, с. 93].
2. Рост конкуренции – цифровые банки активно расширяют свои рынки, что ставит под угрозу традиционные кредитные учреждения. Это приводит к снижению маржи и повышенной конкуренции за клиента [8, с. 76].
3. Увеличение влияния регуляций – новые регуляторные инициативы, касающиеся потребительского кредитования и защиты данных, требуют от банков дополнительной адаптации к условиям ведения бизнеса [11, с. 23].

Сопоставление полученных результатов с маркерами восстановления экономики указывает на необходимость стратегического планирования в условиях нестабильности. Конкуренция со стороны цифровых банков требует от традиционных банков поиска новых подходов к клиентам и улучшения качества обслуживания. Кроме того, рост проблемных кредитов свидетельствует о важности мониторинга и управления кредитными рисками [6, с. 109].

Внешняя среда деятельности банков в 2022 году в России подверглась значительным изменениям, в первую очередь из-за геополитических факторов и экономических санкций, влияющих на финансовую систему страны.

В 2022 году российский банковский сектор сталкивался с новыми вызовами, включая значительное сокращение иностранных инвестиций и усложнение международных финансовых операций из-за введения санкций. По данным Центрального банка Российской Федерации, активы банковской системы в первом полугодии 2022 года сократились на 1,5%, что указывает на нехватку ликвидности и снижение доверия к банковским продуктам [12, с. 12].

Крупные банки, такие как Сбер, ВТБ и Газпромбанк, сохранили свою позицию на рынке благодаря государственной поддержке и внедрению новых технологий. Однако многочисленные малые и средние банки имеют проблемы с ликвидностью и доступом к международным рынкам капитала [3, с. 88].

К ключевым трендам 2022 года можно отнести:

1. Ускоренная цифровизация – банки усилили свои усилия по разработке и внедрению цифровых платформ для обслуживания клиентов в условиях ограниченных возможностей [6, с. 101].

2. Изменение потребительского поведения – многие клиенты постепенно переходят на цифровые продукты, что требует от банков пересмотра своих стратегий в обслуживании общества [4, с. 45].

3. Экономическая нестабильность и рост рисков – банки сталкиваются с увеличением уровня кредитных рисков и сокращением спроса на кредиты [2, с. 56].

Результат анализа внешней среды показал следующее:

1. Существенное снижение ликвидности – большинство банков столкнулись с нехваткой ликвидных средств, что негативно сказалось на их способности кредитования и инвестиционной деятельности [12, с. 22].
2. Увеличение проблемных кредитов – по данным ЦБ, доля проблемных кредитов в банковском портфеле возросла до 8,5% в конце 2022 года, что является самым высоким показателем за последние годы [4, с. 37].
3. Цифровая трансформация в условиях санкций – банки активно развивают свои цифровые каналы, что позволяет снижать затраты и повышать уровень сервиса [6, с. 110].

Полученные результаты подчеркивают важность глубокого анализа внешней среды в условиях неопределенности. Увеличение проблемных кредитов и сокращение ликвидности ставят под угрозу финансовые стабильности банков, что может приводить к оттоку клиентов и дальнейшему росту закрытий банков. Перспективы, связанные с цифровыми инновациями, требуют от банков внимания и ресурсов для адаптации к новым условиям [3, с. 95].

2023 год стал продолжением нестабильной ситуации для банковского сектора в России, осложненной экономическими санкциями, переходом к новой финансовой архитектуре и изменениями в регулирующей среде.

В 2023 году российский банковский сектор продолжил адаптироваться к новым экономическим условиям. По данным Центрального банка Российской Федерации (ЦБ РФ), объем активов банковской системы в начале 2023 года продемонстрировал стабильный рост, составив около 140 трлн рублей, что является повышением на 5% по сравнению с предыдущим годом [12, с. 34]. Однако спрос на кредитные продукты по-прежнему остается низким из-за высокой инфляции и нестабильной экономической ситуации.

Крупнейшие банки, такие как Сбер, ВТБ и Газпромбанк, продолжают оставаться доминирующими игроками на рынке, но наблюдается заметный рост сектора цифровых финансовых организаций. Новые игроки (например, Яндекс.деньги и другие финтех-компании) начали активно привлекать клиентов благодаря инновационным продуктам и услугам [9, с. 56]. Изменения в клиентском спросе формируют новые рынки и конкурентные условия.

Ключевыми тенденциями на банковском рынке в 2023 году стали:

1. Устойчивое финансирование – банки начинают ориентироваться на «зеленое» кредитование и ESG-принципы, что соответствует мировым трендам на устойчивое развитие [4, с. 29].
2. Развитие цифровых финансовых сервисов – увеличение использования мобильных приложений и онлайн-сервисов для улучшения клиентского опыта [10, с. 82].
3. Интеграция с государственными инициативами – такие как программы по поддержке малого и среднего бизнеса в условиях экономических санкций [1, с. 45].

В результате проведенного анализа внешней среды можно сделать следующие выводы:

1. Темпы взрывного роста цифровых услуг – более 70% пользователей банков стали активно использовать онлайн-сервисы по сравнению с 50% в 2021 году [12, с. 41].
2. Рост проблемных кредитов – уровень просроченной задолженности продолжает увеличиваться и достиг 9% от общего объема кредитов [10, с. 91].
3. Необходимость адаптации бизнеса – значительное число банков вынуждены пересматривать свои бизнес-модели и сокращать штаты в связи с экономической неопределенностью [1, с. 37].

Результаты анализа показывают, что банки в 2023 году находятся в условиях высокой неопределенности. Растущее число проблемных кредитов подчеркивает важность активного управления рисками. Цифровизация и внедрение новых технологий представляют собой не только вызовы, но и возможности для повышения операционной эффективности банков. Кризисные условия также требуют от банков гибкости и способности быстро адаптироваться к изменяющейся среде [9, с. 60].

Таким образом, банковский сектор России с 2021 по 2023 год претерпел значительные изменения, вызванные как глобальными экономическими трендами, так и внутренними факторами, такими как пандемия COVID-19 и геополитические события. Этот период охватывает важные трансформации в операционной модели банков, услугах, технологиях и подходах к управлению рисками.

С 2021 года произошло стремительное развитие цифровых технологий в банковском секторе. Банки активно внедряли онлайн-сервисы, мобильные приложения и другие цифровые платформы, чтобы улучшить доступность и скорость обслуживания клиентов. В 2023 году более 70% операций стало проводиться через цифровые каналы [6, с. 103].

Финансовые технологии (финтех) начали активно конкурировать с традиционными банковскими услугами, предлагая инновационные решения для кредитования, платежей и инвестирования. Это создало новые тренды в области микро- и малокредитования, а также улучшило клиентский опыт [8, с. 65].

В ответ на экономические вызовы и нагрузки на финансовую систему, в 2022–2023 годах были инициированы новые регуляторные меры. ЦБ РФ повысил требования к капиталу и ликвидности для

банков, чтобы повысить их устойчивость к экономическим шокам [12, с. 34].

Со стороны государства наблюдалась поддержка банков через программы рефинансирования и понижения процентных ставок для стимулирования кредитования SMEs (малых и средних предприятий) [4, с. 35].

Пандемия и геополитические обстоятельства вызвали изменения в потребительских предпочтениях. В 2021–2023 годах наблюдался рост интереса к онлайн-кредитам и микрокредитованию, а также к устойчивым и экологически чистым инвестициям [10, с. 71].

С 2021 по 2023 год российский банковский сектор стремительно менялся под воздействием множества факторов. Неопределенности, связанные с экономикой и политикой, требовали от банков адаптации к новым условиям, что приводило к внедрению технологических решений и интенсивной цифровизации. В будущем банки столкнутся с необходимостью укреплять свои технологии и увеличивать разнообразие финансовых продуктов для обеспечения конкурентоспособности в условиях растущих вызовов.

## Литература

1. Громова, Н. Адаптация банков к новым экономическим условиям: обзор и рекомендации. Екатеринбург: Уральский университет, 2023. – 56 с.
2. Захаров, С. Состояние и развитие банковского сектора России. Казань: Институт финансов, 2022. – 64 с.
3. Иванова, Л.А. Человеческий капитал в современной экономике. Новосибирск: Издательство «Инфра-М», 2023. – 44 с.
4. Коваленко, Л. Эволюция потребительского поведения в банковском секторе. Санкт-Петербург: Питер, 2023. – С. 45
5. Кузнецова, Е. Инновации в банках: вызовы и возможности. Санкт-Петербург: Питер, 2022. – 96 с.
6. Маликов, А. Экономические тенденции на российском банковском рынке. Москва: Инфра-М, 2021. – 154 с.
7. Никитин, И.Н. Финансовая устойчивость и инвестиционный анализ. Новосибирск: Издательство «Финансы и статистика», 2021. – 64 с.
8. Петрова, Н. Тренды в финтехе: как изменяются финансовые услуги в России. Москва: «КноРус», 2023. – 112 с.
9. Смирнов, Д.В. Управление ресурсами предприятия: подходы и решения. Екатеринбург: Издательство «Урал», 2023. – 144 с.
10. Трофимов, Д. Актуальные проблемы и тенденции в банковской сфере России. Казань: Институт финансов, 2023. – 112 с.
11. Центральный банк Российской Федерации. Отчет о финансовой стабильности, 2022. [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru)
12. Центральный банк Российской Федерации. Отчет о финансовой стабильности, 2023. [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru)



## THE PECULIARITIES OF THE INFLUENCE OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT ON THE FORMATION OF A DEVELOPMENT STRATEGY IN THE BANKING SECTOR

Yezhova M.G., Karepanov G.N.

Ural State University of Economics

The study of the external conditions of banking activity is a key element in developing a strategy for the development of financial institutions for a number of reasons. It is important to identify potential opportunities and threats in a timely manner. Knowledge of these factors allows the bank to take advantage of favorable market opportunities and protect itself from possible dangers. It is necessary to study the competitive landscape: an analysis of the structure of competition, the positions and strategic approaches of rivals allows the bank to form plans that will ensure its successful competition in the market. We should not forget about the assessment of economic trends: the study of macroeconomic indicators and trends provides an understanding of the current state of the economy, its cyclical changes and the impact on the banking sector, which is critical for creating a sustainable financial strategy. It is necessary to assess the impact of technological innovations: the rapid development of technology can change the banking landscape. Understanding such changes allows the bank to implement innovations while maintaining a competitive advantage. Social, cultural, and environmental changes are important. Taking these factors into account allows banks to develop more accurate and effective long-term strategies, reduce risks and increase potential benefits in the face of constant changes in the external environment.

**Keywords:** external environment, banking sector, strategy formation, political factors, economic factors, social factors, technological factors, legal and environmental factors.

### References

1. Gromova, N. Adaptation of banks to new economic conditions: overview and recommendations. Yekaterinburg: Ural University, 2023. 56 p.
2. Zakharov, S. The state and development of the Russian banking sector. Kazan: Institute of Finance, 2022. 64 S.
3. Ivanova, L.A. Human capital in the modern economy. Novosibirsk: Infra-M Publishing House, 2023. 44 p.
4. Kovalenko, L. The evolution of consumer behavior in the banking sector. St. Petersburg: Peter, 2023. – p. 45
5. Kuznetsova, E. Innovations in banks: challenges and opportunities. St. Petersburg: Peter, 2022. 96 p.
6. Malikov, A. Economic trends in the Russian banking market. Moscow: Infra-M, 2021. 154 p.
7. Nikitin, I.N. Financial stability and investment analysis. Novosibirsk: Finance and Statistics Publishing House, 2021. 64 p.
8. Petrova, N. Trends in fintech: how financial services are changing in Russia. Moscow: Knorus, 2023. 112 p.
9. Smirnov, D.V. Enterprise Resource management: approaches and solutions. Yekaterinburg: Ural Publishing House, 2023. 144 p.
10. Trofimov, D. Actual problems and trends in the Russian banking sector. Kazan: Institute of Finance, 2023. 112 p.
11. The Central Bank of the Russian Federation. Financial Stability Report, 2022. [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru)
12. The Central Bank of the Russian Federation. Financial Stability Report, 2023. [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru)

# Токенизированные депозиты и цифровые валюты центральных банков: проблемы внедрения и регулирования

## Захарова Ольга Владимировна,

старший преподаватель Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
E-mail: ovzaharova@fa.ru

## Захаров Юрий Сергеевич,

к.т.н., старший преподаватель Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
E-mail: yszakharov@fa.ru

В статье рассматриваются проблемы и перспективы внедрения новых платежных средств: цифровых валют центральных банков и токенизированных депозитов. Авторы рассматривают необходимость внедрения данных платежных средств, преимущества и возможные риски, возникающие при их использовании, влияние на объем и структуру денежной массы, порядок организации денежного оборота, устойчивость банковского сектора, конкуренцию банков, зарубежный опыт. Анализ данных регулятора подтверждает актуальность изучения особенностей оборота цифровых валют центральных банков и токенизированных безналичных денег банков в условиях снижения доли наличных денег в денежной массе и увеличения объема и количества переводов безналичных денежных средств. В работе на основе материалов Банка России, Банка международных расчетов проводится анализ выявленных проблем применения цифровых денежных средств, эмитируемых центральными и коммерческими банками, связанных с недостатками регулирования в экономической сфере и сфере информационной безопасности, при этом авторы обращают внимание на упрощение трансграничных переводов при использовании цифровых валют центральных банков и токенизированных депозитов. В результате исследования авторы делают вывод о незначительности негативных эффектов и необходимости внедрения новых видов денежных средств.

**Ключевые слова:** цифровые валюты центральных банков, ЦВЦБ, токенизированные безналичные деньги банков, ТБДБ, денежная масса, смарт-контракт, банковский сектор.

Денежный оборот, инфраструктура платежной системы сегодня находятся в процессе серьезных изменений. Появляются новые виды денег, такие как цифровой рубль – разновидность безналичных денег, рассматриваются вопросы применения цифровых технологий при развитии безналичного денежного оборота. Так как деньги безналичного оборота доминируют в структуре денежной массы, то проблемы их развития напрямую влияют на состояние банковской системы, национальной экономики, ее эффективность, темпы развития, что подтверждает актуальность рассматриваемой темы.

Доля депозитных денег и безналичных расчетов в национальной экономике постоянно растет. Рассмотрим динамику данных показателей с начала 2012 года.

По данным регулятора доля безналичных средств в денежной массе в России в 2012 г. составляла 75,5%, на 01.10.2024 она составляет 84,4% (табл. 1).

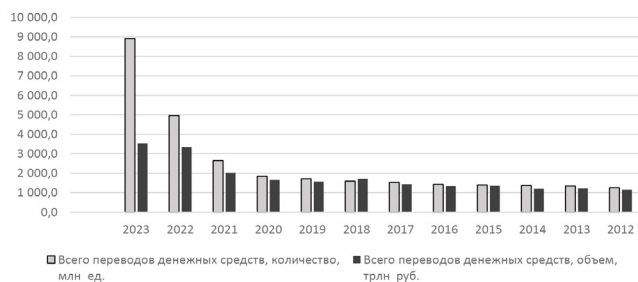
Таблица 1. Наличная и безналичная составляющие денежной массы (M2)

Дата	Денежная масса (M2), млрд руб.	В том числе:		Доля безналичных средств в денежной массе, %
		наличные деньги в обращении (денежный агрегат M0), млрд руб.	безналичные средства, млрд руб.	
01.01.2012	24 204,8	5 938,6	18 266,2	75,5
01.10.2024	107 629,5	16 797,4	90 832,1	84,8

Источник: Официальный сайт Банка России. Статистика. Денежная масса (национальное определение). – URL: <https://www.cbr.ru/statistics/ms>

Рисунок 1 демонстрирует динамику объема и количества переводов денежных средств, осуществленных через платежную систему Банка России. Анализ представленных данных показывает, что за 12 лет с 2012 до 2023 год количество переводов денежных средств выросло в 7,1 раза (с 1259,0 до 8909,4 млн ед.), а их объем возрос в 3,1 раза (с 1150,4 до 3532,8 трлн руб.).

Таким образом проблемы повышения эффективности безналичных платежей с учетом возможности применения цифровых технологий (токенизации, смарт-контрактов) следует рассмотреть более подробно.



**Рис. 1.** Структура переводов денежных средств, осуществленных через платежную систему Банка России

Источник: Официальный сайт Банка России. Статистика национальной платежной системы. – URL: <https://www.cbr.ru/statistics/nps/psrf/>

Понятие, свойства, особенности регулирования токенизированных депозитов исследуют сегодня во всем мире. Банк России определяет токенизированные депозиты, как «безналичные деньги на счетах в банках, к учету и обороту которых применяется технология токенизации»<sup>1</sup>. При этом регулятор отмечает, что токенизация безналичных средств не предполагает эмиссии кредитными организациями дополнительных депозитных денег или платежных инструментов.

Токенизация представляет собой процесс преобразования данных либо активов, таких как ценные бумаги, недвижимое имущество, драгметаллы в цифровые единицы, основанный на технологии блокчейн. Отличительной особенностью данной технологии является обеспечение конфиденциальности данных и прозрачности проводимых сделок.

Токенизация безналичных денег в банках означает изменение системы учета и оборота их в банках, без изменения сущностных свойств, выполняемых функций.

Токенизированные безналичные деньги на счетах в банках (далее – ТБДБ) практически не отличаются по своим свойствам и выполняемым функциям от традиционных денег безналичного оборота, т.е. настолько же ликвидны, могут использоваться в качестве средства платежа, обмениваться на банкноты Банка России или цифровой рубль, эмитируемый регулятором.

Токенизированные депозиты в отличие от традиционных безналичных денег представляют собой не запись по счету, а цифровой код в информационной платформе банка или независимого оператора, что не затрагивает интересы клиентов кредитных организаций.

Предполагается, что токенизация депозитов с одной стороны зависит от степени развития платежной системы государства, с другой – окажет влияние на ее структуру, правовую базу, регулируемую процессы формирования ресурсной базы банков, порядок и скорость осуществления расчетов.

Рассматриваются несколько вариантов организации платформ ТБДБ, каждый из которых имеет свои преимущества.

<sup>1</sup> Токенизированные безналичные деньги на счетах в банках. Информационно-аналитический доклад. Центральный банк Российской Федерации. Москва. 2023. – URL: [https://www.cbr.ru/content/document/file/152926/review\\_token.pdf](https://www.cbr.ru/content/document/file/152926/review_token.pdf)

Первый – модель обособленных платформ, в рамках которой платформа используется либо одной, либо группой кредитных организаций, взаимодействие с другими банками осуществляется через особые протоколы, токенизация отвечает за учет средств на счетах в конкретной кредитной организации и обеспечивает переводы денежных средств. При этом платформа не только обеспечивает транзакции, но и выполнение смарт-контрактов.

Вторая и третья модели предполагают создание единой платформы, в рамках которой предусмотрены реализация межбанковских отношений и осуществление платежей с использованием смарт-контрактов. При этом организатором платформы может быть как консорциум банков (2 модель), так и Центральный банк (третья модель).

С нашей точки зрения реализация второй либо третьей модели имеет некоторые преимущества по сравнению с первой, т.к. в этом случае несколько снижаются затраты каждой кредитной организации на создание платформы, внедрение инноваций, устанавливаются единообразные правила функционирования, возможно расширение состава участников, однако, в некоторой степени ограничиваются возможности конкуренции банков в данной сфере.

Серьезным вопросом, требующим дополнительного исследования, является возможность создания единой платформы, позволяющей работать с цифровыми валютами центральных банков (ЦВ-ЦБ)<sup>2</sup>, токенизированными депозитами и другими токенизированными активами.

Требования к платформам обеспечивающим использование токенизированных депозитов и других финансовых активов достаточно высоки и предполагают реализацию требований законодательства в области ПОД/ФТ, защиту конкуренции кредитных организаций, снижающуюся в следствие значительной стоимости разработки, обеспечение корректного управления данными, в том числе, их безопасности, реализацию программируемых условий сделок. При этом необходимо учитывать, что у технологии распределенного реестра есть ограничения по скорости.

Разработка платформы, позволяющей осуществлять платежи, как с участием ЦВЦБ, так и с применением ТБДБ, требует предусмотреть обеспечение определенного уровня информационной безопасности. Предлагаемые уже сегодня продукты предполагают следующие возможности:

- проверку электронных подписей клиентов банков,
- защиту подключения к платформе кредитной организации и их клиентов,
- обеспечение защиты инфраструктуры кредитно-финансовой организации от внешних и внутренних угроз при осуществлении взаимодействия участников,
- криптографическую защиту информации.

<sup>2</sup> Цифровые валюты центральных банков – обязательства центрального банка, номинированные в национальной валюте, имеющие цифровое представление и способные выступать в качестве средства платежа, меры и сохранения стоимости.

В качестве достоинств токенизации безналичных денег выделяют такие, как рост скорости расчетов, снижение издержек банка и, соответственно, комиссий при осуществлении переводов, упрощение порядка организации расчетов, возможность программировать условия осуществления сделок, используя смарт-контракты. Токенизация депозитов повысит возможность использования смарт-контрактов не только для токенизированных финансовых, но и для нефинан-

совых активов. А развитие регуляторной базы, легализация использования стейблкоинов и криптовалют повышает эффективность применения ТБДБ. В тех юрисдикциях, где криптоактивы и стейблкоины легализованы внедрение токенизированных депозитов принесет максимальный эффект.

Представим результаты анализа исследуемых средств платежа с учетом российского опыта внедрения в табличной форме (табл. 2).

Таблица 2. Сравнительный анализ ЦВЦБ и ТБДБ

Критерии сравнения / вид платежного средства	Цифровой рубль	Токенизированные депозиты
Существующая правовая база	ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (банке России)» № 86-ФЗ. Положение Банка России от 03.08.2023 № 820-П «О платформе цифрового рубля»	ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (банке России)» № 86-ФЗ. ГК РФ ст. 861–885
Необходимость расширения законодательной базы	1. Совершенствование нормативной базы	2. Донастройка регулирования в сфере ПОД/ФТ. 3. Введение дополнительных требований к смарт-контрактам
Применение новых технологий	Использование технологии блокчейн. Применение искусственного интеллекта при обработке большого объема данных	Использование технологии блокчейн. Применение искусственного интеллекта при обработке большого объема данных
Этап реализации в РФ	Пилотные проекты в системно значимых банках	Стадия анализа и обсуждения
Достоинства внедрения	Снижение тарифов при осуществлении расчетов. Возможность использования без доступа к Интернету. Высокий уровень безопасности. Создание инновационных финансовых продуктов. Возможность контроля за движением бюджетных средств. Упрощение осуществления трансграничных платежей. Улучшение условий клиентского обслуживания	Снижение издержек. Ускорение расчетов. Снижение риска неисполнения договора. Создание технологической альтернативы денежным суррогатам. Упрощение проведения трансграничных платежей
Недостатки	Высокие затраты на внедрение	Сравнительно большие издержки, которые требуются банкам для реализации моделей
Зарубежный опыт	В большинстве стран мира находится на стадии изучения или тестирования	Реализовано в США, Гонконге, Лондоне, Люксембурге и др. Управляющий Банка Франции предложил общеевропейскую инфраструктуру DLT, которая будет поддерживать CBDC и токенизированные банковские депозиты. Швейцарская банковская ассоциация (SBA) координирует проект токенизированного депозита
Влияние на объем и структуру денежной базы	Объем денежной массы не изменится, изменится ее структура, прогнозируется рост доли М0 в общей денежной массе, при снижении доли наличных денег	Отсутствует
Эмитент	Банк России	Коммерческие банки
Обеспечение	Активы Банка России	Активы банковского сектора
Риски применения	1. Риск потери анонимности расчетов. 2. Риск оттока ликвидности из банковского сектора. 3. Неготовность инфраструктуры торгово-сервисных предприятий и кредитных организаций	1. Риск, связанный с уязвимостями токена и технологии токенизации. 2. Риск потери анонимности и конфиденциальности транзакций с ТБДБ. 3. Риск недобросовестных действий в связи с отсутствием контроля за смарт-контрактами
Защитные механизмы и обеспечение конфиденциальности	1. Использование криптографии, распределенных реестров. 2. Наличие ключа доступа только у ЦБ. 3. Инфраструктура ЦВЦБ гарантирует конфиденциальность информации для пользователей, но не предполагает анонимности транзакций	1. Обеспечение безопасности с помощью технологии блокчейна. 2. Транзакции можно отслеживать в режиме реального времени, что обеспечивает большую прозрачность и безопасность, чем традиционный банкинг
Страхование денежных накоплений	Средства хранятся на платформе в Центральном банке	Банковский счет клиента застрахован в рамках Системы страхования вкладов

Эксперты, исследуя возможные результаты применения токенизированных безналичных денег и цифровых валют центральных банков предполагают изменение скорости обращения национальной денежной единицы, временных лагов в рамках трансмиссионного механизма денежно-кредитной политики (далее – ДКП), отмечают возможность влияния таких изменений в системе расчетов на ликвидность банковской системы, необходимость изменения перечня применяемых инструментов ДКП и условий при рефинансировании кредитных организаций.

С данным утверждением невозможно спорить, так как внедрение ЦВЦБ постепенно приведет к сокращению доли наличных денег в денежном обороте национальных государств и сокращению доли депозитов до востребования в ресурсной базе коммерческих банков, т.к. средства, поступающие из бюджета для реализации государственных программ, будут храниться в кошельках клиентов в Центральном банке. Внедрение ТБДБ приведет сокращению остатков средств на расчетных, текущих счетах клиентов банков, изменению скорости расчетов, трансформации форм перевода денежных средств, в частности, сокращению применения аккредитивов, обеспечивающих гарантию платежа.

Регулятор предполагает, что данные изменения не повлияют существенно на стабильность банковской системы и не потребует существенного изменения регулирования, однако в части смарт-контрактов, позволяющих учитывать информацию о выполнении/ невыполнении условия договора при осуществлении расчетов, существуют проблемы распределения ответственности участников сделки, которые потребуют дополнительного рассмотрения, анализа и фиксации в правовых актах и договорах.

В какой-то части порядок регулирования внедряемых цифровых валют и токенизированных активов прорабатывается регулятором. Так, в процессе тестирования платформы цифрового рубля Банк России применяет Положение № 820-П, регламентирующее функции участников платформы по предоставлению доступа пользователям платформы (физическим, юридическим лицам или индивидуальным предпринимателям), приему и исполнению распоряжений пользователей, направлению их Центральному банку, предоставлению информации регулятору, осуществлению взаимодействия между пользователем платформы и Банком России при осуществлении перевода денежных средств либо при запросе сведений об их остатке на счете цифрового рубля<sup>1</sup>.

В рамках Положения устанавливаются требования как к участникам, так и к пользователям платформы, определяются виды счетов цифрового рубля, открываемые пользователям платформы, виды, совершаемых с цифровыми рублями операций.

<sup>1</sup> Положение Банка России от 03.08.2023 № 820-П (ред. от 12.07.2024) «О платформе цифрового рубля» (вместе с «Порядком урегулирования споров и разногласий») (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2025)

Контроль за правильностью проводимых операций, порядка открытия и закрытия счетов цифрового рубля участникам платформы осуществляет Банк России. Правовой базы, регламентирующей оборот токенизированных депозитов в России пока нет.

Банк международных расчетов рассматривая проблему внедрения токенизированных безналичных денег банков и цифровых валют центральных банков, отмечает, что сегодня проведение расчетов требует участия множества посредников и подтверждений правильности осуществления платежа, а введение ЦВЦБ и ТБДБ, учитываемых в едином реестре, приведет сокращению роли банков, которые станут либо «оператором», либо участником платформы и будут, либо устанавливать правила функционирования платформы и осуществления расчетов, либо выполнять существующие правила. Такая трансформация наибольший эффект даст при проведении трансграничных платежей, при проведении которых в рамках существующих правил количество посредников еще больше, чем при осуществлении расчетов внутри страны.

Токенизация активов, использование единого реестра, смарт контракты повлияют и на кредитную деятельность банков, так как позволят отслеживать продвижение товара, выступающего в качестве залога при кредитовании на разных этапах его поставки, что, в свою очередь даст возможность проводить оплату частями либо приведет к снижению комиссий. Единый реестр усилит контроль за предметом залога, обеспечит невозможность предоставить в обеспечение один и тот же актив многократно.

В заключение можно сказать, что внедрение ЦВЦБ и ТБДБ не приведет к существенному изменению структуры существующей банковской и платежной систем, так как функции регулятора и кредитных организаций не претерпят существенного изменения при росте эффективности систем.

## Литература

1. Абрамова М.А., Фиापшев А.Б. Цифровизация монетарной сферы: развитие DEFI и введение цифрового рубля / Банковские услуги. 2024. № 11. С. 15–24.
2. Абрамова М.А., Дюдикова Е.И. В современном дискурсе цифрового рубля: DECEFI VS CEDEFI / Банковские услуги. 2024. № 11. С. 2–11.
3. Ауэр Р., Бёме Р., Кларк Дж., Демираг Д. Технологии повышения конфиденциальности цифровых платежей: картографирование ландшафта. Рабочие документы BIS. № 1242. 23 января 2025 г. – URL: <https://www.bis.org/publ/work1242.htm> (дата обращения: 25.01.2025).
4. Ризванова И.А., Захарова О.В. Предложения по совершенствованию российского законодательства в части защиты прав потребителей при использовании цифровых финансовых услуг // Финансовые рынки и банки. 2024. № 9. С. 53–60.

5. Ризванова И.А., Захарова О.В. Перспективы использования технологии токенизации в построении платежной инфраструктуры // Финансовые рынки и банки. 2024. № 11. С. 200–206.
6. Банк России. Токенизированные безналичные деньги на счетах в банках. Информационно-аналитический доклад. – URL: [https://cbr.ru/analytics/d\\_ok/dig\\_rub/](https://cbr.ru/analytics/d_ok/dig_rub/) (дата обращения: 10.01.2025).
7. Банк России. Цифровой рубль. Доклады для общественных консультаций. – URL: [https://cbr.ru/analytics/d\\_ok/dig\\_rub/](https://cbr.ru/analytics/d_ok/dig_rub/) (дата обращения: 10.01.2025).
8. О платформе цифрового рубля: Положение Банка России от 03.08.2023 № 820-П. Документы по цифровому рублю. – URL: [https://cbr.ru/fintech/dr/doc\\_dr/rules\\_dr/](https://cbr.ru/fintech/dr/doc_dr/rules_dr/) (дата обращения: 10.01.2025).

### TOKENIZED DEPOSITS AND CENTRAL BANK DIGITAL CURRENCIES: IMPLEMENTATION AND REGULATORY ISSUES

Zakharova O.V., Zakharov Yu.S.

Financial University under the Government of the Russian Federation

The article considers the problems and prospects of introducing new means of payment: digital currencies of central banks and tokenized deposits. The authors consider the need to introduce these means of payment, the advantages and possible risks arising from their use, the impact on the volume and structure of the money supply, the procedure for organizing money circulation, the stability of the banking sector, bank competition, and foreign experience. The analysis of the regulator's data confirms the relevance of studying the peculiarities of the circulation of digital currencies of central banks and tokenized non-cash money of banks in the context of a decrease in the share of cash in the money supply and an increase in

the volume and number of non-cash money transfers. In the work, based on the materials of the Bank of Russia, the Bank for International Settlements, an analysis is made of the identified problems in the use of digital money issued by central and commercial banks associated with regulatory deficiencies in the economic sphere and the sphere of information security, while the authors draw attention to the simplification of cross-border transfers when using digital currencies of central banks and tokenized deposits. As a result of the study, the authors conclude that the negative effects are insignificant and there is a need to introduce new types of money.

**Keywords:** central bank digital currencies tokenized non-cash bank money, money supply, smart contract, banking sector.

### References

1. Abramova M.A., Fiapshev A.B. Digitalization of the monetary sphere: development of DEFI and introduction of the digital ruble / Banking services. 2024. No. 11. P. 15–24.
2. Abramova M.A., Dyudikova E.I. In the modern discourse of the digital ruble: DECEFI VS CEDEFI / Banking services. 2024. No. 11. P. 2–11.
3. Auer R., Boehme R., Clark J., Demirag D. Privacy-enhancing technologies for digital payments: mapping the landscape. BIS Working Papers. № 1242. January 23, 2025. – URL: <https://www.bis.org/publ/work1242.htm> (date accessed: 25.01.2025).
4. Rizvanova I.A., Zakharova O.V. Proposals for improving Russian legislation in terms of protecting consumer rights when using digital financial services // Financial markets and banks. 2024. No. 9. Pp. 53–60.
5. Rizvanova I.A., Zakharova O.V. Prospects for using tokenization technology in building a payment infrastructure // Financial markets and banks. 2024. No. 11. Pp. 200–206.
6. Bank of Russia. Tokenized non-cash money in bank accounts. Information and analytical report. – URL: [https://cbr.ru/analytics/d\\_ok/dig\\_rub/](https://cbr.ru/analytics/d_ok/dig_rub/) (date of access: 10.01.2025)
7. Bank of Russia. Digital ruble. Reports for public consultations. – URL: [https://cbr.ru/analytics/d\\_ok/dig\\_rub/](https://cbr.ru/analytics/d_ok/dig_rub/) (date of access: 10.01.2025).
8. On the digital ruble platform: Bank of Russia Regulation dated 03.08.2023 No. 820-P. Documents on the digital ruble. – URL: [https://cbr.ru/fintech/dr/doc\\_dr/rules\\_dr/](https://cbr.ru/fintech/dr/doc_dr/rules_dr/) (date of access: 10.01.2025).

**Луныков Олег Владимирович,**

д.э.н., доцент, профессор Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, научный сотрудник Института финансовых исследований Финансового университета при Правительстве Российской Федерации  
E-mail: OVLunyakov@fa.ru

Цель статьи состоит в описании сравнительного подхода для получения сопоставимых оценок стоимости криптоактивов. Особенностью исследования является обобщение и адаптация действующих методических подходов, используемых в оценочной деятельности, а также существующих практик оценки криптоактивов. В основе сравнительного подхода предложено применять метод мультипликаторов, а также существующие метрики, используемые для оценки развития блокчейн-проектов. Изложение материала сопровождается примерами проектов, реализуемых в сфере децентрализованного кредитования.

**Ключевые слова:** сравнительный подход, оценочная деятельность, децентрализованные финансы, криптоактивы, токены, закон Меткалфа.

## Введение

Сфера децентрализованных финансов (DeFi) представляет собой модель организации финансов, в которой отсутствуют традиционные посредники, а услуги, в том числе финансового характера предоставляются в цифровой форме [1]. Использование сервисов в сфере DeFi безусловно сопряжено рисками, которые могут усиливать как традиционные финансовые риски, так и продуцировать специфические риски, которые связаны с применением технологии блокчейн, использованием смарт-контрактов, приобретением коинов и токенов, где отсутствует центральный эмитент [2]. С другой стороны, сфера DeFi открывает новые возможности для поиска дополнительной доходности. В данном контексте потенциальный инвестор сталкивается с проблемой формирования эффективного портфеля цифровых активов, который удовлетворял бы установленным критериям риска и доходности. В традиционных финансах (TradFi) уже разработаны общие подходы для проведения оценки активов<sup>1</sup>. Однако в отличие от традиционных финансовых инструментов, которые обращаются на рынке ценных бумаг, криптоактивы имеют отличительные особенности. Например, криптовалюты или платформенные коины не имеют центрального эмитента, они не привязаны к деятельности какой-либо компании и обращаются децентрализованно на своем блокчейне. Токены в сфере DeFi эмитируются в рамках создаваемых проектов и по ним не всегда можно провести прямую аналогию с ценными бумагами (утилитарные, товарные, инвестиционные, невзаимозаменяемые токены и т.п.). В связи с указанными обстоятельствами возникает потребность в формализации подходов для проведения сравнительного анализа и получения сопоставимых оценок криптоактивов.

## Литературный обзор

В научной и специализированной литературе пока не выработаны универсальные подходы, которые можно считать достаточными и окончательными для проведения сравнительного анализа и получения состоятельных оценок криптоактивов. Как правило, в работах рассматриваются отдельные модели или методы, которые позволяют: оценить и сопоставить цифровые активы на основе модели количественной теории денег [5], в том числе с использованием модели денежных потоков [4]; затраты на майнинг

<sup>1</sup> Например, приказ Министерства экономической развития Российской Федерации от 14.04.2022 № 200 «Об утверждении федеральных стандартов оценки и о внесении изменений в некоторые приказы Минэкономразвития России о федеральных стандартах оценки».

[6, 7], показатели развития блокчейн-сети [8]; применить сетевой закон Меткалфа [3]. На основе имеющегося научного задела предлагаем обобщить различные методы оценки стоимости криптоактивов, агрегировав их на уровне сравнительного подхода.

## Результаты исследования

В качестве основы для раскрытия основных этапов сравнительного подхода предлагаем использовать приказ Министерства экономической развития Российской Федерации от 14.04.2022 № 200 «Об утверждении федеральных стандартов оценки и о внесении изменений в некоторые приказы Минэкономразвития России о федеральных стандартах оценки». В рамках данного нормативного правового акта раскрываются сравнительный, доходный и затратный подходы для проведения оценочной деятельности. На наш взгляд, рассмотрение базовых компонент, реализуемых в оценочной деятельности подходов, позволит выработать общий алгоритм действий, в том числе и при оценке криптоактивов.

Сравнительный подход представляет собой совокупность методов оценки, основанных на сравнении объекта оценки с идентичными или аналогичными объектами (аналогами). Сравнительный подход основан на принципах ценового равновесия и замещения. Рассматривая возможность и целесообразность применения сравнительного подхода, оценщику необходимо учитывать объем и качество информации о сделках с криптоактивами, аналогичными объекту оценки, в частности:

- *активность рынка*: значимость сравнительного подхода тем выше, чем больше транзакций с аналогами осуществляется на рынке;
- *доступность информации о транзакциях*: значимость сравнительного подхода тем выше, чем большим срезом данных о криптоактивах, их характеристиках располагает оценщик;
- *актуальность рыночной ценовой информации*: значимость сравнительного подхода тем выше, чем меньше удалены во времени транзакции с аналогами от даты оценки и чем стабильнее рыночные условия были в этом интервале времени;
- *степень сопоставимости аналогов* с объектом оценки: значимость сравнительного подхода тем выше, чем ближе аналоги по своим существенным характеристикам (вид криптоактива, публичность блокчейна, способ консенсуса и др.) к объекту оценки и чем меньше корректировок требуется вносить в цены аналогов.

Раскроем основные этапы сравнительного подхода в отношении криптоактивов.

1. Определение единиц сравнения, характерных для рынка объекта оценки. В качестве сравнения может использоваться комплекс метрик, включающих мультипликаторы и качественные показатели протоколов, где применяются сравниваемые криптоактивы.
2. Выбор наиболее сопоставимых аналогов и расчет единиц сравнения для каждого из них. Отбирая криптоактивы, необходимо руководствоваться принципом сходства их характеристик:

вид криптоактива, стадии цикла обращения (новый/зрелый проект), способ консенсуса, механизм обеспечения стоимости, механизм «сжигания» монет и т.п.

3. Внесение в значения единиц сравнения корректировок для устранения различий между объектом оценки и аналогами (при необходимости). В некоторых случаях требуется учитывать факторы, которые могли очень сильно повлиять на ценовую динамику криптоактива – объекта оценки и криптоактивов, рассматриваемых в качестве базы для сопоставления. Причем, факторы могут иметь как общее влияние на стоимость всех криптоактивов, так и индивидуальный характер влияния. Например, на рынке криптовалют может наблюдаться некоторая цикличность в изменении крупнейших по рыночной капитализации коинов.
4. Сравнительный анализ количественных и качественных характеристик (сходства и различий) аналогов и объекта оценки. Анализ, как правило, проводится за определенный период времени. Это позволяет выявлять тенденции в динамике цен криптоактивов.

*Мультипликаторы эффективности.* В качестве показателей эффективности обычно выступают: совокупные комиссии, уплачиваемые всеми пользователями (*fees*), а также доходы, получаемые поставщиками капитала протокола (*revenue*). Соотношение цены и показателей эффективности является обычной практикой при сопоставлении традиционных финансовых активов на финансовом рынке. Поэтому использование сопоставимых мультипликаторов для оценки стоимости криптоактивов дает возможность инвестору, придерживаясь той же логики в принятии решений, сделать вывод о переоцененности или недооцененности криптоактивов по отношению друг к другу. В таблице 1 приведена схема расчета указанных мультипликаторов.

В табл. 2 в качестве примера представлен фрагмент сравнительного анализа.

Из табл. 2 следует, что крупнейшие протоколы в сегменте предоставления криптозаймов, такие как Aave и Compound, имеют достаточно высокие мультипликаторы. В особенности это относится к мультипликатору P/R. Вместе с тем, имеются протоколы с гораздо более высокими мультипликаторами. Например, DeFi-протокол Benqi на блокчейне Avalanche или Notional Finance, который отличаетсякратно большей величиной P/F (рис. 1).

На этом фоне Aave и Compound не выглядят такими уж переоцененными, а протокол Venus вообще недооценен. Из данного примера можно сделать вывод, что использование мультипликаторов в целях проведения сравнительного анализа недостаточно. Проводя аналогию с оценкой публичных компаний, высокое значение мультипликатора может быть у быстрорастущего криптопроекта. Поэтому для получения более взвешенных оценок потребуется изучить дополнительную информацию о характеристиках сравниваемых проектов или протоколов, их разработчиков, включая анализ технологии и сервисов, которые они предоставляют.



Таблица 1. Расчет мультипликаторов

Название	Формула расчета	Экономическое содержание
<b>Мультипликаторы</b>		
P/F ratio (fully diluted)	Полностью разводненная рыночная капитализация / годовые комиссии	Показывает, сколько лет потребуется, чтобы комиссионные «окупили» полностью разводненную рыночную стоимость
P/F ratio (circulating)	Рыночная капитализация / годовые комиссии	Показывает, сколько лет потребуется, чтобы комиссионные «окупили» текущую (рыночную) рыночную стоимость обращающихся криптоактивов
P/R ratio (fully diluted)	Полностью разводненная рыночная капитализация / годовой доход	Показывает, сколько лет потребуется, чтобы доходы поставщиков капитала «окупили» полностью разводненную рыночную стоимость
P/R ratio (circulating)	рыночная капитализация / годовой доход	Показывает, сколько лет потребуется, чтобы доходы поставщиков капитала «окупили» текущую (рыночную) рыночную стоимость обращающихся криптоактивов
<b>Компоненты для расчета мультипликаторов</b>		
Рыночная капитализация (P)	Рыночная цена криптоактива × предложение обращающихся на рынке криптоактивов	Рыночная стоимость обращающихся криптоактивов
Совокупный доход (F)	Величина совокупных комиссий, уплачиваемых конечными пользователями	Показывает величину расходов пользователей, связанных с конвертационными сделками, с проведением транзакций, ввода-вывода криптоактивов из различных проектов и т.п.
Доход поставщиков капитала (R)	Величина комиссий, удерживаемых протоколом (и держателями криптоактивов)	Показывает величину вознаграждения пользователей за предоставленные ими криптоактивы: в стейкинг, лендинг, доходный фарминг и т.п.

Примечание. Годовые комиссии и годовой доход рассчитываются на основе суммы за последние 30 дней.

Источник: составлено автором.

Таблица 2. Мультипликаторы DeFi-протоколов по предоставлению займов по состоянию на март 2024 года

Протокол	Цена за 1 ед.	Оборотное предложение	P, млн долл.)	F, млн долл.	R, млн долл.	P/F	P/R
(1)	(2)	(3)	(4) = (2) × (3)	(5)	(6)	(7) = (4) / (5) × 12	(8) = (4) / (6) × 12
Aave	112,08	14 752 788,89	1 653,49	23,82	5,29	5,78	26,05
Compound	91,96	8 127 305,754	747,39	8,22	1,56	7,58	39,92
Venus	12,96	15 674 971,69	203,15	11,1	2,21	1,53	7,66
Benqi	0,0232	4 438 947 882	102,95	0,48	0,08	17,88	107,27

Примечание. Сумма комиссий (F) и совокупного дохода (R) представлены за последние 30 дней.

Источник: составлено автором.

В результате оценщик должен ответить на вопрос: является ли криптоактив, используемый протоколом, переоцененным или недооцененным. В качестве некоего прокси-индикатора спроса на тот или иной криптоактив можно использовать показатель совокупной заблокированной стоимости (total value locked, TVL). Он представляет собой совокупную стоимость криптоактивов, внесенных пользователями в те или иные протоколы (рис. 2).

Как видно и графика, за период времени, охватывающий последний календарный год, явным лидером является DeFi-протокол Aave. Вместе с тем, по протоколу Venus наблюдается устойчивая тенденция роста в совокупной стоимости заблокированных токенов. Вполне возможно, что с ростом показателя TVL возрастает и стоимость незаблокированных обращающихся токенов. На рис. 3 приведена динамика TVL и рыночной стоимости токена XVS протокола Venus.

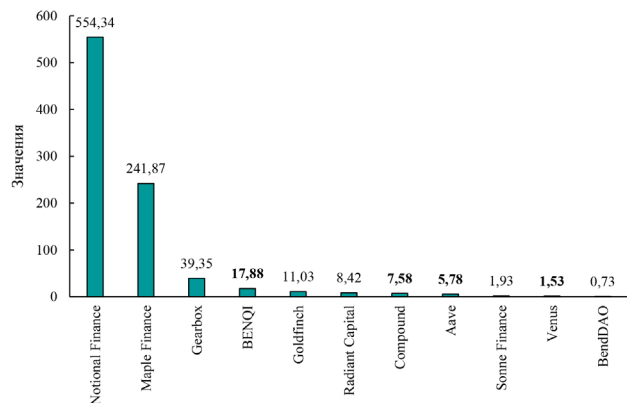
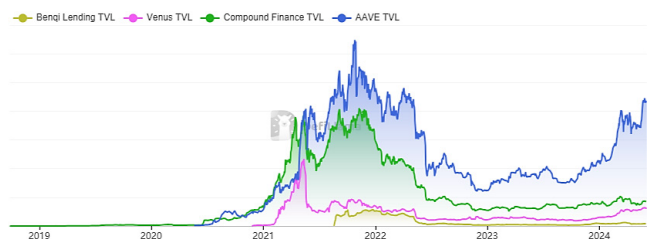


Рис. 1. DeFi-протоколы по предоставлению займов, ранжированные по мультипликатору P/F (по состоянию на начало марта 2024 г.)

Источник: составлено автором по данным tokenterminal.

Представленная на рис. 3 динамика наглядно иллюстрирует наличие положительной корреляционной взаимосвязи между совокупной заблокированной стоимостью токена XVS и его рыночной стоимостью. Однако такая взаимосвязь не всегда имеет однонаправленный характер.



**Рис. 2.** Крупнейшие DeFi-протоколы по предоставлению займов по показателю TVL

Источник: <https://defillama.com/protocols/Lending>



**Рис. 3.** Динамика TVL и рыночной стоимости токена XVS DeFi-протокола Venus

Источник: там же.

Например, в марте – апреле 2024 года она имела разнонаправленный характер. Кроме этого, при оценке стоимости криптоактивов необходимо учитывать возможную сильную волатильность криптоактивов, вызванную различными факторами. По токeну XVS такая неординарная волатильность наблюдалась с марта по май 2021 года. В этот период очень многие альткоины имели схожую динамику, вызванную движением крупнейших по капитализации монет, и, прежде всего, биткоина. В 2021 году прошел очередной «халвинг» биткоина<sup>1</sup>. Вместе с тем, халвинг 2024 года отразился на стоимости токена не так значительно. Аналогичный характер взаимосвязи совокупной заблокированной стоимости и его рыночной стоимости наблюдается по «лидеру» DeFi-протокола в сегменте предоставления криптозаймов, протоколу Aave (рис. 4).

На основе данных примеров можно сформулировать общее суждение: чем выше TVL, тем выше рыночная стоимость криптоактива, и наоборот. Однако это не является неоспоримой закономерностью. Анализируя последние тенденции в стоимости нативных токенов протоколов, можно предположить, что полезность от владения данными токенами снижается. Соответственно, должна снижаться и внутренняя их стоимость.

Для проведения всестороннего анализа стоимости криптоактивов вышеперечисленные мульт-

<sup>1</sup> Халвинг биткоина – это процесс уменьшения скорости генерирования новых единиц криптовалюты и одновременное сокращение размера вознаграждения майнерам за добытый блок.

типликаторы можно дополнять анализом дополнительных качественных показателей. В табл. 3 приведено описание наиболее известных показателей.



**Рис. 4.** Динамика показателей токена AAVE DeFi-протокола Aave

Источник: там же.

Таблица 3. Дополнительные качественные показатели

Название	Формула расчета	Экономическое содержание
Коэффициент NVT	Рыночная капитализация / объем транзакций (market capitalization / transactions volume)	Показывает величину рыночной стоимости сети в расчете на одну условную единицу стоимости, проходящей через сеть
Скорость обращения криптоактива (V)	Совокупная стоимость транзакций / средняя стоимость сети (total transactions volume / average network value)	Показывает, сколько раз за год оборачивается одна условная единица стоимости сети
Соотношение MC/TVL	Рыночная капитализация / совокупная заблокированная стоимость (market capitalization / TVL)	Отражает приращение в рыночной стоимости сети на фактически заблокированные в ней криптоактивы
Сетевые эффекты (Met)*	Рыночная капитализация / количество ежедневных активных пользователей (market cap / daily active addresses)	Показывает полезность сети для ее пользователей (валидаторов, держателей коинов, инвесторов, трейдеров)

Примечание. \* Понятие сетевых эффектов основано на законе Меткалфа.

Коэффициент NVT представляет собой соотношение рыночной капитализации к объему транзакций, проведенных через блокчейн (network value to transactions ratio, NVT-ratio):

$$NVT = NV / TV \quad (1)$$

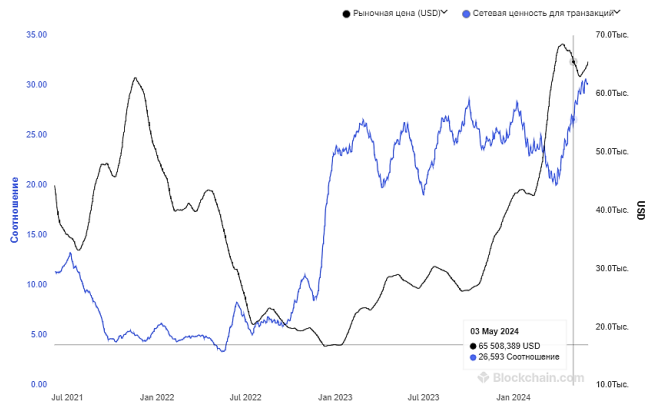
или

$$NVT = NV / [MA_t(TV)],$$

где NV – это стоимость публичной сети (рыночная капитализация); TV – стоимость ежедневных транзакций, проходящих через публичную сеть;  $MA_t(TV)$  – значение скользящей средней стоимости транзакций за последние t-дней.

Использование коэффициента NVT будет, в первую очередь, полезным, для анализа платформенных коинов (например, Bitcoin, Ether, Dash). С его помощью можно сделать вывод о переоцененно-

сти/недооцененности коинов. На рис. 5 приведена динамика цены биткоина и его сетевой ценности для проведения транзакций.



**Рис. 5.** Цена биткоина и сетевая ценность блокчейна для транзакций (NVT)

*Примечание.* Цена биткоина и стоимость транзакций рассчитаны на основе средних значений за последние 30 дней. Для получения более устойчивых значений NVT (показатель называется NVTs) используются скользящие средние показателя TV за последние 90 дней на момент расчета NVTs.

*Источник:* URL: <https://www.blockchain.com/ru/explorer/charts/nvt>

В периоды, когда растет сетевая ценность блокчейна для транзакций (NVT), соответствующий прирост в рыночной стоимости платформенного коина можно оценивать положительно. Условно можно говорить о том, что рыночная стоимость коина близка его внутренней стоимости. Такой период можно наблюдать с сентября 2022 года по январь 2024 года. С другой стороны, в периоды, когда сетевая ценность блокчейна для транзакций снижается, рост рыночной стоимости может свидетельствовать о переоцененности криптоактива (июль – ноябрь 2021 года). Также коэффициент NVT может использоваться в качестве сигнала: слишком высокие значения NVT свидетельствуют о «переоцененности» криптоактива, и наоборот.

**Скорость обращения криптоактива.** Для расчета данного показателя используется уравнение обмена (денежное тождество) из количественной теории денег (QTM). В криптоверсии уравнение, используемое И. Фишером, имеет вид:

$$M \times V = P \times Q, \quad (2)$$

отсюда скорость обращения:

$$V = \frac{P \times Q}{M}, \quad (3)$$

где  $M$  – размер денежной массы, необходимой для поддержки криптоэкономики (рыночная капитализация);  $V$  – скорость обращения криптоактива;  $P$  – цена условной единицы цифрового ресурса, предоставляемого криптосетью (например, цена одного гигабайта для облачного хранения информации);  $Q$  – количество предоставленных цифровых ресурсов (гигабайтов в хранилище данных).

Выражение  $(P \times Q)$  интерпретируется как валовый внутренний продукт (ВВП) в экономике крипто-сети. Например, для децентрализованной крипто-сети хранения информации Filecoin используется

служебный токен FIL. ВВП экономики Filecoin можно описать следующим образом:

$$P \times Q = \text{количество ГБ} \times \text{цена 1 ГБ (д. ед.)}. \quad (4)$$

Масштабы криптоэкономики Filecoin  $(P \times Q)$  можно оценить, так как все транзакции записываются в блокчейн. Для оценки скорости обращения необходимо извлечь данные из блокчейна обо всех совершенных транзакциях в стоимостном выражении за календарный год.

В рамках предложенной модели делается допущение о том, что скорость обращения криптоактива может оказывать влияние на его рыночную стоимость. Если  $V = 0$ , то это означает не только, что токен не обращается, его никто не покупает и не продает. Возможно, пользователи считают его рыночную стоимость завышенной и ожидают дисконт (скидку). Размер дисконта будет определять величину премии за формирование ликвидности.

На скорость обращения криптоактивов могут оказывать влияние как поведенческие аспекты пользователей, связанные с оценкой новой релевантной информации, так и технические факторы. Например, в периоды высокой интенсивности транзакций платформа может стать «перегруженной». Увеличится среднее время обработки транзакции в криптосети, что может существенно отразиться на стоимости токена.

При этом служебные токены могут использоваться как в инвестиционных (длительное хранение на цифровых кошельках пользователей), так и в спекулятивных целях. Кроме этого, они могут просто перемещаться между различными электронными кошельками без последующей продажи. В приведенной выше формуле скорости обращения (3) акцентируется внимание, прежде всего, на транзакционной активности, т.е. на интенсивности перемещения токенов. Поэтому в некоторых исследованиях предлагается внести корректировку в формулу расчета скорости обращения:

$$V_r = \alpha_1 V_1 + \alpha_2 V_2 = V, \quad (5)$$

где  $\alpha_1$  – доля от всех транзакций, в которых токен использовался как инвестиционный актив;  $\alpha_2$  – доля от всех транзакций, где токен использовался как транзакционное средство (неинвестиционный актив).

Принимая  $V_1 = 0$ , получаем скорректированную величину скорости обращения токена:

$$V_2 = \frac{V}{\alpha_2}. \quad (6)$$

Сложность практических вычислений заключается в наличии статистики по целям проведения транзакций. Считать токен инвестиционным лишь на основании того, что он хранится в электронном кошельке не менее года, является субъективным основанием. Однако такая дифференциация могла быть полезной для сравнения токенов и оценки их справедливой стоимости.

**Соотношение MC/TVL.** Отражает условную среднюю доходность, которую генерирует крипто-протокол. На рис. 6 показана динамика протоколов предоставления криптозаймов.

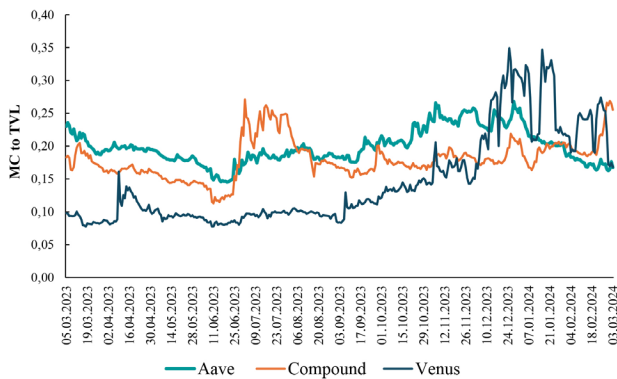


Рис. 6. Соотношение MC/TVL

Источник: расчеты автора по данным tokenterminal.

Если сопоставить значения мультипликаторов (см. табл. 2) с отдачей криптоактивов, то можно дополнить предыдущие выводы. Протокол Compound имеет наибольшую отдачу средств и значения мультипликаторов. Это еще одно подтверждение о достаточной близости рыночной стоимости нативного токена этого протокола (COMP) его «справедливой» стоимости. В тоже самое время, крупнейший по рыночной капитализации DeFi-протокол Aave сопоставим с протоколом Venus по отдаче на TVL. Хотя по мультипликаторам Aave в несколько раз превосходит Aave. Это обстоятельство дает основание для проведения дополнительных оценок полезности сравниваемых протоколов. В конечном счете оценщик должен обосновать степень «переоцененности/недооцененности» анализируемых протоколов.

**Сетевые эффекты (Met).** Закон сформулировал в 1980 году Роберт Меткалф, один из создателей технологии Ethernet. Исследуя телекоммуникационные сети, Р. Меткалф заметил, что ценность коммуникационных сетей повышается пропорционально числу пользователей. Если в городе один телефон, он бесполезен. Но когда телефоны есть в каждом доме, магазине, кинотеатре, появляются мысли установить его и себе дома. Со временем закон Меткалфа вышел за рамки телекоммуникаций. Сейчас его действие можно наблюдать в Интернете, социальных сетях, блокчейне. Он объясняет, почему сети с большим количеством пользователей обычно более привлекательны для новых пользователей и почему компании стремятся привлечь как можно больше пользователей для своих продуктов и услуг<sup>1</sup>. Расчет сетевых эффектов и сопоставление платформенных коинов основывается на законе Меткалфа (Metcalfe's Law). Согласно закону Меткалфа, можно предположить, что полезность блокчейна и его платформенного коина (например, биткойна, эфириума) нелинейно увеличивается с ростом пользователей сети (валидаторов, держателей коинов, инвесторов, трейдеров), которые в терминологии закона Меткалфа называются узлами. Закон Меткалфа подчеркивает важность использования полезных свойств блокчейнов (табл. 4).

<sup>1</sup> Закон Меткалфа в криптоиндустрии. – URL: <https://www.computerra.ru/289501/zakon-metkalfa-v-kriptoindustrii>

Таблица 4. Ценность блокчейна и закон Меткалфа

Характеристика блокчейна	Содержание характеристик
Ценность сети	Сеть пользователей растет нелинейно по мере того, как к ней присоединяются люди. В свою очередь это привлекает новых участников, поэтому создается благоприятный цикл обратной связи
Децентрализация	Чем больше и «разветвленное» сеть, тем она безопаснее и устойчивее к атакам
Сетевой эффект	Участники прикладывают усилия, чтобы привлечь новых заинтересованных лиц. С ростом пользователей увеличивается полезность коина и повышается его привлекательность для инвесторов
Оценка рынка	Сеть с большим количеством участников, вероятно, имеет более высокую внутреннюю стоимость, что влияет на предпочтения инвесторов, аналитиков
Масштабируемость	Рост сети – это неизбежное увеличение транзакций и растущая активность пользователей. Чтобы поддерживать производительность и удобство на должном уровне, следует предусмотреть решения по масштабированию
Полезность коинов	Преимущества сервисов, которые сеть предлагает пользователям, определяют стоимость коина. Она возрастает по мере того, как все большее количество участников сети решают, что использование будет целесообразно

Источник: составлено автором.

На рис. 7 показана аналоговая модель закона Меткалфа.

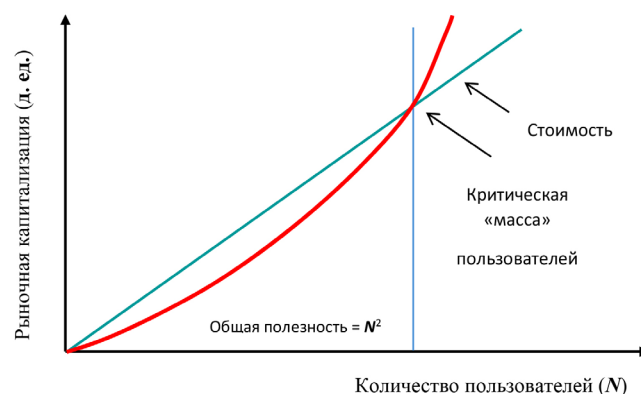


Рис. 7. Модель закона Меткалфа

Источник: составлено автором.

**Критическая масса** – это точка, в которой происходит резкий рост или изменение. В контексте закона Меткалфа критическая масса относится к моменту, когда число пользователей сети достигает такого уровня, что ее ценность и полезность начинают расти экспоненциально. Когда достигается критическая масса, сеть становится более ценной для пользователей и начинает привлекать больше людей, что, в свою очередь, увеличивает ее ценность еще больше.

Закон Меткалфа может быть применим к блокчейнам и платформенным коинам, которые являются новыми на крипторынке. Рост количества пользователей можно связать с формированием устойчивого спроса на сервисы и продукты блокчейна. В целях проведения сравнительного анализа различных платформенных криптоактивов можно оценить взаимосвязи между количеством пользователей и рыночной капитализацией, ценой платформенного криптоактива. Вполне возможно, что между ними имеется значимая корреляционная взаимосвязь. Рыночная капитализация и рыночная стоимость коина выступают в данном случае прокси-показателями полезности, ценности сети.

Сетевой эффект, проявляющийся в росте полезности сети для ее пользователей, согласно закону Меткалфа, можно выразить с помощью формулы:

$$V(N) = k \times N^2, \quad (7)$$

где  $V(N)$  – рыночная капитализация блокчейна;  $N$  – количество пользователей (уникальных электронных адресов);  $k$  – коэффициент эластичности.

Существуют различные вариации моделирования критической массы пользователей, после которой нелинейно возрастает цена платформенного коина. В качестве примера приведем один из вариантов:

$$N(t) = \frac{p}{1 + e^{-v(t-t_m)}}, \quad (8)$$

где  $t$  – момент времени;  $t_m$  – момент времени, когда количество пользователей набирает критическую массу;  $p$  – верхний предел количества пользователей;  $v$  – скорость увеличения количества пользователей.

На рис. 8 показана динамика рыночной капитализации и уникальных адресов в блокчейне биткоина.



**Рис. 8.** Показатели рыночной капитализации и количества уникальных адресов в блокчейне биткоина

*Примечание.* Значения показателей прологарифмированы.

*Источник:* URL: <https://www.blockchain.com>

Представленный выше график блокчейна биткоина наглядно подтверждает наличие определенной связи между количеством пользователей и рыночной стоимостью платформенного криптоактива. Пример с биткоином служит подтверждением на-

личия сетевого эффекта, согласно закону Меткалфа. Рост популярности сети и криптовалюты биткоин привел к нелинейному росту рыночной капитализации блокчейна.

Вместе с тем, в последние несколько лет наблюдается стабилизация в количестве уникальных адресов. Поэтому дальнейшие изменения в рыночной стоимости криптоактива, как, впрочем, и предыдущие изменения, обусловлены воздействием и других факторов: настроения на рынке, политические факторы, макроэкономические тенденции, совершенствование технологий и т.п. Кроме этого, закон Меткалфа не гарантирует успешности криптопроекта. Скомпрометированный или приостановленный проект может также быстро потерять пользователей, как он их привлекал на стадии запуска и/или развития криптопроекта. В этом случае полезность криптоактива, его ценность резко снижается. В качестве примера можно привести крах публичного блокчейна Terra в 2022 году, когда всего за пару дней алгоритмический стейблкоин UST полностью потерял привязку к фиатной валюте.

## Заключение

Представленный сравнительный подход направлен на получение сопоставимых оценок криптоактивов. В целом, этапы его проведения основываются на существующих нормативных правовых документах в области оценочной деятельности. Вместе с тем, в рамках текущего исследования предпринята попытка обобщить существующие приемы сравнительного анализа и оценки цифровых активов, адаптировать существующие методические подходы. По своему содержанию сравнительный подход не является окончательным, завершенным. Его необходимо и далее развивать ввиду большого разнообразия цифровых активов, обладающих различными функциональными свойствами и предназначением.

## Литература

1. Децентрализованные финансы // Банк России. – 2022. – [Электронный ресурс]. – URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/141992/report\\_07112022.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/141992/report_07112022.pdf) (дата обращения: 01.11.2024).
2. Криптовалюты: тренды, риски, меры // Банк России. – 2022. – [Электронный ресурс]. – 37 с. – URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/132241/Consultation\\_Paper\\_20012022.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/132241/Consultation_Paper_20012022.pdf) (дата обращения: 10.11.2024).
3. Alabi K. Digital blockchain networks appear to be following Metcalfe's Law // Electronic Commerce Research and Applications. – 2017. – Vol. 24. – Pp. 23–29.
4. Bumiske C., Tatar J. Cryptoassets: The Innovative Investor's Guide to Bitcoin and Beyond. – 2018. – [Электронный ресурс]. – URL: [https://books.kim/mpdf/book/www.books.kim\\_722\\_mpdf\\_](https://books.kim/mpdf/book/www.books.kim_722_mpdf_)

Cryptoassets\_\_The\_In.pdf (дата обращения: 10.01.2025).

5. Bumiske C. Cryptoasset Valuations. – 2017. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://kinematec.de/cryptoasset-valuations-chris-burniske-medium/> (дата обращения: 01.11.2024).
6. Hayes A. A Cost of Production Model for Bitcoin. – 2015. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://ssrn.com/abstract=2580904> (дата обращения: 12.01.2025).
7. Hayes A. Cryptocurrency Value Formation: An empirical study leading to a cost of production model for valuing Bitcoin // Telematics and Informatics. – 2017. – Vol. 34, № 7. – Pp. 1308–1321.
8. Woo W. Introducing NVT Ratio (Bitcoin's PE Ratio), use it to detect bubbles. – 2017. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://woobull.com/introducing-nvt-ratio-bitcoins-pe-ratio-use-it-to-detect-bubbles/> (дата обращения: 22.01.2025).

### A COMPARATIVE-BASED VALUATION APPROACH FOR CRYPTOASSETS

**Lunyakov O.V.**

Financial University under the Government of the Russian Federation

The purpose of the article is to describe a comparative-based approach for obtaining comparable estimates for cryptoassets. The peculiarity of the study is the generalization and adaptation of current methodological approaches used in valuation activities, as well as existing practices for assessing cryptoassets. The comparative approach is based on the multiplier method, as well as existing metrics used to assess the development of blockchain projects. The

presentation of the material is accompanied by examples of projects implemented in the field of decentralized lending.

**Keywords:** comparative-based approach, valuation activities, decentralized finance, crypto assets, tokens, Metcalfe's law.

### Литература

1. Decentralized finance // Bank of Russia. – 2022. – [website]. – URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/141992/report\\_07112022.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/141992/report_07112022.pdf) (accessed: 11/1/2024).
2. Cryptocurrencies: Trends, Risks, and Regulation // Bank of Russia. – 2022. – [website]. – URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/132241/Consultation\\_Paper\\_20012022.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/132241/Consultation_Paper_20012022.pdf) (accessed: 11/10/2024).
3. Alabi K. Digital blockchain networks appear to be following Metcalfe's Law // Electronic Commerce Research and Applications. – 2017. – Vol. 24. – Pp. 23–29.
4. Bumiske C., Tatar J. Cryptoassets: The Innovative Investor's Guide to Bitcoin and Beyond. – 2018. – [Электронный ресурс]. – URL: [https://books.kim/mpdf/book/www.books.kim\\_722\\_mpdf\\_Cryptoassets\\_\\_The\\_In.pdf](https://books.kim/mpdf/book/www.books.kim_722_mpdf_Cryptoassets__The_In.pdf) (дата обращения: 01/10/2025).
5. Bumiske C. Cryptoasset Valuations. – 2017. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://kinematec.de/cryptoasset-valuations-chris-burniske-medium/> (дата обращения: 01.11.2024).
6. Hayes A. A Cost of Production Model for Bitcoin. – 2015. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://ssrn.com/abstract=2580904> (дата обращения: 01/12/2025).
7. Hayes A. Cryptocurrency Value Formation: An empirical study leading to a cost of production model for valuing Bitcoin // Telematics and Informatics. – 2017. – Vol. 34, № 7. – Pp. 1308–1321.
8. Woo W. Introducing NVT Ratio (Bitcoin's PE Ratio), use it to detect bubbles. – 2017. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://woobull.com/introducing-nvt-ratio-bitcoins-pe-ratio-use-it-to-detect-bubbles/> (дата обращения: 01/22/2025).

# Исследование влияния различных фискальных инструментов на бюджетную устойчивость в разных странах и анализ успешных практик

**Мирзоян Роберт Симонович,**

аспирант по направлению подготовки 5.2 «Экономика»,  
ФГБОУ ВО «Российский государственный университет  
правосудия» (РГУП)  
E-mail: Robert.mirzoyan@yandex.ru

Работа посвящена исследованию влияния различных фискальных инструментов на бюджетную устойчивость, а также анализу успешных практик, применяемых в разных странах. В условиях глобальных экономических вызовов актуализируется необходимость понимания того, как фискальные меры могут поддерживать макроэкономическую стабильность и способствовать устойчивому развитию. Основное внимание уделяется налоговым поступлениям, расходам на социальные программы и субсидиям как ключевым элементам фискальной политики. Исследование основывается на методе множественной регрессии, позволяющем выявить значимые корреляции между выбранными параметрами и уровнем бюджетной устойчивости. Полученные результаты подчеркивают важность сбалансированной налоговой политики и целевого расходования бюджета для достижения стабильности в условиях нестабильной макроэкономической среды. Также поднимается вопрос о необходимости адаптации фискальных практик в соответствии с меняющимися экономическими реалиями. Таким образом, работа предлагает значимые выводы о том, как эффективное управление фискальной политикой может содействовать не только поддержанию бюджетного баланса, но и более широкому социально-экономическому развитию. Направление будущих исследований подразумевает углубленный анализ адаптивных стратегий фискальной политики и их влияние на экономическую устойчивость в контексте международной практики.

**Ключевые слова:** фискальные инструменты, бюджетная устойчивость, налоговые поступления, социальные программы, субсидии, экономическая стабильность.

## Введение

Актуальность исследования воздействия фискальных инструментов на бюджетную устойчивость в различных странах становится очевидной в условиях системных изменений, происходящих в глобальной экономике. Фискальная политика, являясь одним из ключевых элементов экономического регулирования, непосредственно влияет на финансовую стабильность государств, что в свою очередь определяет их способность эффективно реагировать на вызовы внешней и внутренней среды. На фоне многогранных экономических кризисов, финансовых нестабильностей и проблемы государственного долга, вопрос о том, какие именно фискальные инструменты обеспечивают долгосрочную устойчивость бюджетов, приобретает особую значимость.

Практическая значимость данного исследования заключается в возможности анализа существующих практик применения фискальных инструментов, что будет способствовать выработке рекомендаций для оптимизации бюджетной политики различных государств. В условиях глобализации, когда экономика одной страны становится все более зависимой от экономик других, применение удачных практик в фискальной политике может существенно повлиять на устойчивость бюджета и, в конечном итоге, на экономическое развитие целых стран. Следовательно, изучение успешного опыта станет неотъемлемой частью общего процесса поиска эффективных решений, способствующих устойчивому экономическому росту.

Научная новизна работы заключается в комплексном подходе к исследованию взаимосвязей между фискальными инструментами и бюджетной устойчивостью. В то время как большинство научных трудов касаются отдельных аспектов фискальной политики, данное исследование стремится объединить элементы, касающиеся как количественных показателей (таких как уровень дефицита и государственного долга), так и качественных характеристик фискальных инструментов, используемых в конкретных странах. Это позволит не только выявить взаимосвязи, но и предложить структурные модели для оценки бюджетной устойчивости.

К основным проблемам, требующим решения, относится недостаток систематически представленных данных о конкретных фискальных инструментах и их эффектах в разных странах, что затрудняет адекватную интерпретацию получаемых результатов и ослабляет возможности для последующей теоретической и практической работы в данной области. Кроме того, отсутствие четкой

классификации фискальных инструментов в зависимости от особенностей экономической среды делает затруднительным сравнение состояний бюджетной устойчивости различных государств.

Формулируя гипотезу данного исследования, предполагается, что эффективность различных фискальных инструментов в обеспечении устойчивости бюджета непосредственно зависит от специфики экономической структуры каждой страны. Это предполагает, что не только сами инструменты фискальной политики, но и условия их применения могут существенно различаться и, следовательно, влиять на общий результат.

Вопрос, который ставится в рамках этого исследования, звучит следующим образом: как различные фискальные инструменты влияют на степень бюджетной устойчивости в разных странах и какие практики могут служить образцом для подражания в контексте оптимизации фискальной политики?

Таким образом, данная работа представляет собой не только попытку анализа существующих фискальных инструментов и их влияния на бюджетную устойчивость в условиях глобальных вызовов, но и практическое руководство для формирования более эффективных стратегий фискальной политики, что в конечном итоге может обеспечить устойчивый экономический рост и улучшение жизненных условий населения.

## Материалы и методы

Исследование влияния различных фискальных инструментов на бюджетную устойчивость в разных странах предполагает использование комплексного подхода, основанного на сочетании качественных и количественных методов. Данная методология нацелена на детальное изучение отношений между применяемыми фискальными инструментами и факторами, способствующими или препятствующими стабильности бюджетов на уровне отдельных государств.

В качестве основного эмпирического материала для анализа будут использоваться данные о бюджетной политике и экономических показателях стран, собранные из надежных источников, таких как Всемирный банк, Международный валютный фонд, а также национальные статистические агентства. Эти данные включают показатели дефицита и профицита бюджета, уровень государственного долга, динамику доходов и расходов, а также информацию о применении конкретных фискальных инструментов, таких как налоги, субсидии и социальные программы. Такой базис позволил провести адекватный анализ и сопоставление, а также выявить закономерности и тенденции, имеющие место в различных экономических контекстах.

Методологическая основа исследования включает в себя использование разработанных моделей для анализа данных, что подразумевает применение инструментов эконометрического анализа. В настоящем исследовании использовался метод множественной регрессии для определения

воздействия различных фискальных инструментов на бюджетную устойчивость, что позволит выделить наиболее значимые факторы. Упор сделан на анализ временных рядов, что даст возможность выявить тренды и корреляции во времени, связывая их с изменениями в фискальной политике.

Необходимо подчеркнуть, что для обеспечения высокой степени надежности и валидности получаемых результатов, в ходе исследования будет проведен многоступенчатый процесс верификации данных. Это включает в себя сопоставление данных из различных источников, а также cross-validation для определения устойчивости моделей.

Таким образом, данная работа ориентирована на междисциплинарный подход, позволяющий учитывать экономические, социальные и структурные аспекты, способствующие формированию эффективной фискальной политики. Осуществленный анализ не только углубит существующие научные знания в области фискальной устойчивости, но и предоставит практические рекомендации по улучшению фискальной политики.

## Результаты

Систематический анализ влияния различных фискальных инструментов на бюджетную устойчивость в ряде стран, проведенный на основе достоверных и актуализированных данных, предоставляет значимые эмпирические результаты, позволяющие глубже понять динамику бюджетных отношений. Статистические данные, собранные из Всемирного банка, Международного валютного фонда и национальных статистических агентств, охватывают период с 2020 по 2023 год и включают в себя показатели, такие как уровень государственного долга, дефицит и профицит бюджета, а также доходы и расходы.

Первоначально, необходимо отметить, что изученные страны продемонстрировали заметное разнообразие в бюджетной устойчивости. Например, в странах с высокоразвитыми экономиками, такими как Германия и Швеция, средний уровень дефицита бюджета за последние три года составляет около 1,2% ВВП, в то время как в развитых странах с менее эффективной фискальной политикой, к таким как Греция и Италия, данный показатель превышает 3,5%. Это свидетельствует о том, что наличие последовательной и прозрачной фискальной политики является критически важным условием для достижения устойчивости бюджета. Уровень государственного долга, также незамедлительно составляющий предмет наблюдения, в странах, демонстрирующих высокую бюджетную устойчивость, колебался в диапазоне 50–60% от суммы ВВП, в то время как в тех странах, где фискальное управление оставляет желать лучшего, данное значение достигло критических 130% от ВВП (например, в Японии) [3, 4]. Эти данные служат подтверждением гипотезы о том, что эффективное управление фискальными процессами позволяет поддерживать уровень государственного долга в допустимых рамках. Динамика доходов и расходов населе-



ния в исследуемых странах также представляется довольно показательной. После анализа выявлено, что страны, осуществляющие целенаправленное налоговое администрирование и проводящие реформы в области налогообложения, продемонстрировали рост налоговых поступлений на уровне 4–5% в год [3, 4]. Например, в Швеции уровень поступлений от налога на добавленную стоимость составил 27%, что явно объясняется эффективным управлением налоговой системой. Во внимание также следует принять и влияние субсидий на экономику исследуемых стран [3, 4]. В странах с эффективными системами субсидирования, такими как Норвегия и Финляндия, напрямую соотносящие предоставление субсидий с ростом производительности и инновациями, уровень поддержки со стороны государства составил 20% от расходов на социальные программы. Это, в свою очередь, привело к снижению бедности на 10–15% благодаря прямым трансферам и образовательным программам. Сравнительный анализ успешных практик, проводимый в рамках исследования, привел к заключению о том, что успешные страны в привязке фискальных инструментов обладают наиболее высокой инклюзивностью и воспроизводимостью социальных систем, что, в свою очередь, определяет их экономическую устойчивость [6]. Успех таких стран, как Канада и Нидерланды, подтверждает, что сбалансированное применение фискальных механизмов, основанных на глубоких институциональных реформах и социальной ответственности, является залогом финансовой устойчивости [5].

Специфически для Российской Федерации, данные последнего времени показывают, что бюджетная политика страны в условиях формирующейся экономической нестабильности требует особого внимания. По состоянию на 2023 год, уровень государственного долга России составляет приблизительно 18 триллионов рублей, что соответствует 17,4% от валового внутреннего продукта (ВВП) страны – данный показатель следует считать снижением в сравнении с прошлогодними 20% ВВП. Примечательно, что подобное снижение достигается за счет целенаправленной политики по уменьшению бюджетного дефицита. В 2021 году дефицит бюджета составил около 2,5% ВВП, тогда как в это же время, по предварительным оценкам, в 2022 году он колебался на уровне 1,4%. Анализ динамики доходов, поступающих в федеральный бюджет, демонстрирует существенные колебания в зависимости от колебаний мировых цен на нефть и газ, составляющих основную часть экспортных доходов страны. Так, в 2022 году доходы от налога на добавленную стоимость составили около 4 триллионов рублей, что составляет 40% от всех доходов бюджета [7]. В то же время, в условиях повышенной волатильности цен на сырьевые товары, ожидается снижение этих показателей, что подчеркивает уязвимость России перед экономическими внешними вызовами. Важно отметить, что фискальные инструменты, направленные на поддержку социального сектора, такие как программы

прямых выплат и субсидий, как правило, оказывают значительное влияние на уровень социальной защиты населения. В 2021 году расходы на социальные программы составили около 8 триллионов рублей, что соответствует примерно 30% всех бюджетных расходов. Их реализация привела к улучшению качества жизни среди уязвимых групп населения; однако эффективность данных программ остается под вопросом, учитывая существующие проблемы с распределением ресурсов [1].

Далее в данном разделе представлены результаты исследования, основанные на применении эконометрических моделей для оценки воздействия различных фискальных инструментов на уровень бюджетной устойчивости на примере нескольких стран, включая Российскую Федерацию. Исходя из заданной методологии, использован метод множественной регрессии, что позволило выделить значимые регрессоры и выявить их влияние на целевую переменную – бюджетную устойчивость, измеряемую через параметры, такие как уровень дефицита и профицита бюджета в процентах от ВВП, а также уровень государственного долга.

Основной регрессионной моделью можно было бы представить следующим образом:

Бюджетная устойчивость равно  $\beta_0$  плюс  $\beta_1$  \* Налоги плюс  $\beta_2$  \* Социальные программы плюс  $\beta_3$  \* Субсидии плюс  $\epsilon$ .

В данной модели  $\beta_0$  представляет собой свободный член,  $\beta_1$ ,  $\beta_2$  и  $\beta_3$  – коэффициенты регрессии для фискальных инструментов. Учитывая собранные данные за период с 2010 по 2022 год, была построена модель, которая охватывает как краткосрочные, так и долгосрочные временные ряды.

После проведения регрессионного анализа, результаты выявили следующие коэффициенты: налоговые поступления ( $\beta_1$ ) оказались статистически значимо положительными и составили 0,62, что указывает на то, что увеличение налоговых доходов на 1% способствует повышению бюджетной устойчивости на 0,62%. Важно отметить, что возращение налогов непосредственно связано с эффективным управлением фискальной политикой, что подтверждается высокими значениями доходов от НДС.

Анализ влияния социальных программ ( $\beta_2$ ) также показал положительное значение, равное 0,45. Это говорит о том, что увеличение расходов на социальные программы на 1% может свидетельствовать о повышении бюджетной устойчивости на 0,45%. Однако в контексте анализа следует учитывать, что при отсутствии четко разработанных механизмов реализации подобных программ данный эффект может быть нивелирован.

Мониторинг воздействия субсидий ( $\beta_3$ ) показал положительное значение, составившее 0,31, что указывает на положительное, но менее значительное воздействие в сравнении с налогами и социальными программами. Это ставит вопрос о целесообразности некоторых субсидий, так как их эффективность может зависеть от уровня коррупции

и административных барьеров, особенно в странах с низким уровнем институтов.

Кроме того, был проведен анализ временных рядов, который продемонстрировал наличие явного тренда в налоговых поступлениях и увеличении расходов на социальные программы, что в течение исследуемого периода оказало значительное влияние на уровень бюджетной устойчивости. Таким образом, результаты, полученные в ходе исследования, подтверждают ключевую роль фискальных инструментов в укреплении бюджета и подчеркивают необходимость продолжения работы по совершенствованию механизмов управления в данной области. Устойчивый контроль над фискальными процессами, предоставление стимулирующих налоговых льгот, а также целенаправленное расходование бюджета в социальные программы будут способствовать не только укреплению бюджетной устойчивости, но и созданию более адаптивной и ответственной экономической системы. Этот эмпирический анализ служит основой для дальнейших исследовательских инициатив в области экономической устойчивости стран.

## Обсуждение

Настоящее исследование продемонстрировало важность различных фискальных инструментов в обеспечении макроэкономической устойчивости стран, исследовав уровень их воздействия на бюджетную устойчивость через применение метода множественной регрессии. Полученные эмпирические результаты подчеркивают необходимость комплексного подхода к анализу фискальной политики, что непосредственно связано с выбором и реализацией фискальных инструментов.

Анализ показал, что налоговые поступления представлены в качестве наиболее значимого фактора, способствующего улучшению бюджетной устойчивости. Коэффициент 0,62 подчеркивает, что увеличение налоговых доходов на 1% ведет к улучшению бюджета на 0,62%. Такой результат согласуется с ожиданиями, что фискальная политика, ориентированная на увеличение налоговых поступлений, может стать основным оружием для противодействия финансовым кризисам и поддержки социально-экономического развития. Однако надо учитывать, что чрезмерное обременение налоговой системы может дать обратный эффект, вызывая снижение потребительских расходов и инвестиционной активности.

Далее стоит отметить эффект социальных программ. Коэффициент 0,45 свидетельствует о том, что увеличение расходов на такие программы способно повысить уровни бюджетной устойчивости. Принимая во внимание, что эти расходы направлены на поддержку наиболее уязвимых слоев населения, получается, что социальные программы не только улучшают капитализацию человеческого капитала, но и создают условия для более устойчивого экономического роста. Вместе с тем, недостаточная эффективность некоторых программ мо-

жет ограничивать ожидаемые результаты. Важно, чтобы данные программы базировались на аналитическом подходе, включая механизмы оценки их воздействия и корректировки.

Критически важным аспектом обсуждения являются субсидии, которые, несмотря на положительное значение после регрессионного анализа (0,31), требуют особого внимания. Субсидирование отдельных секторов может как поддерживать, так и подрывать стабильность бюджета. Неправильное распределение этих ресурсов может вызвать зависимость сектора от государственных вливаний, что в долгосрочной перспективе снизит экономическую самодостаточность. Так, примеры стран с высокими уровнями коррупции, где субсидии не приводят к ожидаемым результатам, подтверждают необходимость более тщательного контроля и оценки результативности таких фискальных инструментов [2].

Метод временных рядов предоставил полезную информацию о динамике бюджетных параметров, обеспечивая понимание всевозможных факторов, влияющих на бюджетную устойчивость на протяжении времени. Установленные тренды в уровне налоговых поступлений и расходах на социальные программы указывают на необходимость выстраивания гибкой и адаптивной фискальной политики, учитывающей не только текущие экономические условия, но и прогнозируемые изменения. Этот анализ подчеркивает важность долгосрочного планирования, которое должно включать сценарные оценки и потенциальные внешние угрозы.

Таким образом, полученные результаты служат основополагающим доказательством того, что эффективная фискальная политика, основанная на сбалансированном использовании налогов, социальных расходов и субсидий, является необходимым условием для повышения бюджетной устойчивости. Оставшиеся вызовы, такие как необходимость адаптации фискальных инструментов к меняющимся экономическим условиям и спецификам, требуют внимательного подхода, интегрирующего как качественные, так и количественные аспекты в рамках дальнейших исследований, направленных на оптимизацию фискальной политики и ее влияние на экономическую стабильность.

## Заключение

В ходе проведенного исследования было систематически проанализировано влияние различных фискальных инструментов на уровень бюджетной устойчивости в разных странах, что позволило получить качественную и количественную оценку применяемых стратегий. Результаты работы подтвердили основную гипотезу о том, что отбор и эффективность фискальных инструментов непосредственно влияют на экономическую устойчивость государств, особенно в условиях глобальных экономических вызовов.

Анализ показал, что налоговые поступления являются собой ключевой фактор, обеспечивающий

поддержку высокого уровня бюджетной устойчивости. Повышение налоговых доходов на 1% привело к стабилизации бюджета в среднем на 0,62%. Это свидетельствует о важности налоговой политики как инструмента для формирования финансовой базы, необходимой для выполнения бюджетных обязательств и обеспечения социальной защиты граждан. В соответствии с полученными результатами, важно помнить, что эффективность налоговой системы во многом зависит от её прозрачности и справедливости, а также от степени доверия населения к государственным институтам.

Наряду с налогами, расходы на социальные программы также оказались значительным драйвером бюджетной устойчивости. Увеличение расходов на 1% способствовало улучшению бюджетной ситуации на 0,45%. Эта находка подчеркивает необходимость целевого финансирования и анализа результативности социальных программ, так как их неконтролируемый рост может привести к контрпродуктивным последствиям, ослабляя финансовые позиции государства.

Кроме того, наблюдения над влиянием субсидий на бюджетную устойчивость дали противоречивые результаты, что показывает необходимость осторожного подхода к политике субсидирования. Хотя положительное значение в 0,31 указывает на потенциальные выгоды, следует быть внимательными к необходимости мониторинга их распределения, чтобы избежать создания зависимости от государственной поддержки.

Исходя из вышеизложенного, направление будущих исследований должно сосредоточиться на этой адаптивности фискальной политики, а также на изучении практик лучших мировых тенденций в области бюджетного анализа. Необходимо развивать методы оценки воздействия фискальных инструментов с учетом новых вызовов, таких как глобальные кризисы и изменения климатической политики. Следовательно, углубленный анализ взаимодействия между фискальными мерами, экономической стабильностью и социальным развитием станет важным аспектом для дальнейших научных изысканий.

Таким образом, результаты исследования не только подтвердили актуальные подходы к анализу фискальной политики, но и открыли новые перспективы для развития методов оценки бюджетной устойчивости в условиях глобальной неопределенности. Эффективность фискальных инструментов, отраженная в данном исследовании, подчеркивает важность дальнейших исследований в указанных направлениях, что, безусловно, содействует формированию более устойчивых экономических систем в перспективе.

## Литература

1. Банк России. Влияние бюджетного правила и модельных предпосылок на реакцию инфляции на шоки условий торговли. [https://www.cbr.ru/staticheskii/file/142777/wp\\_107.pdf](https://www.cbr.ru/staticheskii/file/142777/wp_107.pdf) (дата обращения 28.01.2025)
2. Букина И.С. Устойчивость федерального бюджета и возможности бюджетно-налоговой политики в краткосрочной перспективе // Федерализм. 2023. Т. 28. № 1 (109). С. 119–137. DOI: <http://dx.doi.org/10.21686/2073-1051-2023-1-119-137>
3. Группа всемирного банка. <https://www.worldbank.org/ru/home> (дата обращения 28.01.2025)
4. Международный валютный фонд <https://www.imf.org/ru/Home> (дата обращения 28.01.2025)
5. Полякова О.В. Эффективность фискальной политики в разных условиях функционирования экономики // Экономическое развитие России. 2023. № 10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-fiskalnoy-politiki-v-raznyh-usloviyah-funktsionirovaniya-ekonomiki> (дата обращения: 28.01.2025).
6. Петросян Г.А., Восканян Л.К. Анализ инструментов налогово-бюджетной политики, оказывающих наибольшее воздействие на экономический рост // Шестнадцатая годичная научная конференция. Социально-гуманитарные науки. Часть II. 2024. № . URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-instrumentov-nalogovo-byudzhethnoy-politiki-okazyvayushchih-naibolshee-vozdeystvie-na-ekonomicheskii-ros> (дата обращения: 28.01.2025).
7. Федеральная служба государственной статистики. Налоговая статистика. [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://rosstat.gov.ru/storage/2024/02-29/tQ1QjJBq/Doklad\\_02-2024/2-6-1-2\\_02-2024.doc&ved=2ahUKEwili6SkIZmLAXwCCBAIHQUzOy0QF-noECC8QAQ&usg=AOvVaw1UmiL9LHQd0iXUVQckN6n4](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://rosstat.gov.ru/storage/2024/02-29/tQ1QjJBq/Doklad_02-2024/2-6-1-2_02-2024.doc&ved=2ahUKEwili6SkIZmLAXwCCBAIHQUzOy0QF-noECC8QAQ&usg=AOvVaw1UmiL9LHQd0iXUVQckN6n4) (дата обращения 28.01.2025)

## STUDY OF THE IMPACT OF DIFFERENT FISCAL INSTRUMENTS ON FISCAL SUSTAINABILITY IN DIFFERENT COUNTRIES AND ANALYSIS OF SUCCESSFUL PRACTICES

Mirzoyan R.S.

Russian State University of Justice

This paper is devoted to the study of the impact of various fiscal instruments on fiscal sustainability, as well as the analysis of successful practices used in different countries. In the context of global economic challenges, the need to understand how fiscal measures can support macroeconomic stability and contribute to sustainable development becomes more relevant. The focus is on tax revenues, social program expenditures and subsidies as key elements of fiscal policy. The study is based on the multiple regression method, which allows to identify significant correlations between the selected parameters and the level of fiscal sustainability. The results emphasize the importance of balanced fiscal policy and targeted budget spending to achieve stability in an unstable macroeconomic environment. It also raises the issue of the need to adapt fiscal practices in line with changing economic realities. Thus, the paper offers meaningful insights into how effective fiscal policy management can contribute not only to the maintenance of fiscal balance but also to broader socio-economic development. The direction of future research implies an in-depth analysis of adaptive fiscal policy strategies and their impact on economic sustainability in the context of international practice.

**Keywords:** fiscal instruments, budget sustainability, tax revenues, social programs, subsidies, economic stability.

## References

1. Bank of Russia. The Impact of the Fiscal Rule and Model Assumptions on the Response of Inflation to Terms of Trade Shocks. [https://www.cbr.ru/statichtml/file/142777/wp\\_107.pdf](https://www.cbr.ru/statichtml/file/142777/wp_107.pdf) (accessed on 28.01.2025)
2. Bukina I.S. Federal Budget Sustainability and Short-Term Fiscal Policy Options // *Federalism*. 2023. Vol. 28. No. 1 (109). Pp. 119–137. DOI: <http://dx.doi.org/10.21686/2073-1051-2023-1-119-137>
3. World Bank Group. <https://www.worldbank.org/ru/home> (date of access 28.01.2025)
4. International Monetary Fund <https://www.imf.org/ru/Home> (date of access 28.01.2025)
5. Polyakova O.V. Effectiveness of fiscal policy in different conditions of economic functioning // *Economic development of Russia*. 2023. No. 10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-fiskalnoy-politiki-v-raznyh-usloviyah-funktsionirovaniya-ekonomiki> (date of access: 28.01.2025).
6. Petrosyan G.A., Voskanyan L.K. Analysis of fiscal policy instruments that have the greatest impact on economic growth // Sixteenth annual scientific conference. Social and humanitarian sciences. Part II. 2024. No. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-instrumentov-nalogovo-byudzhethnoy-politiki-okazyvayuschih-naibolshee-vozdeystvie-na-ekonomicheskii-ros> (date of access: 28.01.2025).
7. Federal State Statistics Service. Tax statistics. [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://rosstat.gov.ru/storage/2024/02-29/tQ1QjJBq/Doklad\\_02-2024/2-6-1-2\\_02-2024.doc&ved=2ahUKEwili6SkIZmLAXWcCBAIHQUzOy0QFnoECC8QAAQ&usg=AOvVaw1UmiL9LHQdd0iXUvQckN6n4](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://rosstat.gov.ru/storage/2024/02-29/tQ1QjJBq/Doklad_02-2024/2-6-1-2_02-2024.doc&ved=2ahUKEwili6SkIZmLAXWcCBAIHQUzOy0QFnoECC8QAAQ&usg=AOvVaw1UmiL9LHQdd0iXUvQckN6n4) (date of access 28.01.2025)

# Оценка кредитоспособности клиентов банка: опыт функционирования бюро кредитных историй

## **Захарова Ольга Владимировна,**

старший преподаватель Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
E-mail: ovzaharova@fa.ru

## **Захаров Юрий Сергеевич,**

к.т.н., старший преподаватель Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
E-mail: yszakharov@fa.ru

В статье рассматривается опыт функционирования крупнейших кредитных бюро России и Германии, исследуется специфика их работы, влияние на предпринимательскую деятельность и доступность кредитных и банковских услуг. Бюро кредитных историй призваны предоставлять кредитным организациям, предприятиям и частным лицам информацию о платежеспособности третьих лиц при заключении договоров займа (кредита), аренды, продажи с отсрочкой платежа. Авторы обращают внимание на более широкий перечень источников информации о платежеспособности субъекта кредитной истории в европейских странах, большем влиянии этой информации в Германии на жизнь граждан. В работе исследуются позитивные и негативные факторы, определяющие кредитный рейтинг потенциального заемщика, отличия методик, применяемых в исследуемых странах. Авторы обращают внимание на необходимость защиты персональных данных при формировании и использовании кредитных историй. В результате проведенного исследования авторами сформулированы предложения по использованию немецкого опыта в сфере регулирования и практической деятельности кредитных бюро в Российской Федерации.

**Ключевые слова:** бюро кредитных историй, кредитоспособность заемщика, кредитная история, кредитный рейтинг.

Оценка кредитоспособности клиентов банка является необходимым условием предоставления кредита как в современной России, так и в развитых странах.

Проведем сравнительный анализ основ деятельности кредитных бюро России и Германии, рассматривая правовую базу, регламентирующую их функционирование, основы формирования кредитных рейтингов экономических субъектов. Как юридические, так и физические лица в нашей стране, получавшие кредиты или займы, имеют кредитные истории формируемые бюро кредитных историй.

В России деятельность кредитных бюро, и порядок формирования кредитных историй регламентируется Федеральным законом «О кредитных историях»<sup>1</sup> и Положением Центрального банка № 258-П<sup>1</sup>.

Кредитная история представляет собой информацию о предоставленных кредитах/займах за семь лет.

Кредитная история в РФ формируется на основе данных о: кредите/займе, в том числе, сумме, графике платежей, платежной дисциплине заемщика, сроке возврата, обеспечении; результатах расчетов с кредитором (займодателем), при банкротстве заемщика; о случаях отказа в удовлетворении кредитной заявки потенциального заемщика; невыполнении обязательств по оплате электричества, телефонной связи, других коммунальных услуг, неуплате алиментов.

Информационной основой для формирования кредитной истории участника рынка кредитных и банковских услуг (например, при рассмотрении заявок на предоставление кредита (займа), при подготовке договоров лизинга или факторинга), являются данные, предоставляемые профессиональными участниками кредитного рынка (банками, кредитными кооперативами, микрофинансовыми организациями), лизингодателями, службами судебных приставов и финансовыми управляющими. Информация предоставляется в кредитные бюро в течение 3-х дней с момента возникновения обязательств или внесения средств в их погашение.

Субъектами кредитных историй в соответствии законодательством выступают физические или юридические лица, являющиеся заемщиками, поручителями, принципалами, лизингополучателями, лица, в отношении которых запущена процедура банкротства.

Кредитные истории предоставляются кредиторам, займодателям и лизингодателям при наличии

<sup>1</sup> Федеральный закон от 30 декабря 2004 года № 218-ФЗ «О кредитных историях», Положение Банка России от 11.05.2021 № 758-П «О порядке формирования кредитной истории».

договора предоставления услуг. В России в настоящее время функционирует 5 Бюро кредитных историй (БКИ), должны быть внесены в Государственный реестр в реестр Банком России. К началу 2025 года в Российской Федерации действуют 5 Бюро кредитных историй.

В Банке России создан Центральный каталог кредитных историй, в котором находится информация о том, в каком БКИ сформирована кредитная история субъектов кредитных историй и временно хранятся базы данных ликвидированных кредитных бюро.

Кредитная история каждого юридического или физического лица состоит из четырех частей: титульной, основной, дополнительной и информационной.

Титульная часть кредитной истории физических лиц включает информацию о субъекте кредитной истории: фамилия, имя, отчество, паспортные данные, ИНН, СНИЛС.

Титульная часть кредитной истории юридических лиц включает; ее наименование, адрес, номер государственной регистрации, ИНН, сведения о правопреемниках (при реорганизации юридического лица).

В основную часть кредитной истории физического лица входит информация следующего рода: адрес заемщика, сведения о регистрации ИП (если заемщик является индивидуальным предпринимателем), сведения о признании гражданина недееспособным или несостоятельным (при наличии этих сведений), данные объеме и сроках кредитного, лизингового договора, сумме и дате очередного платежа, наличии обеспечения, наличии изменений и дополнений кредитного договора, договора займа, лизингового договора, сведения о дате и сумме исполнения обязательства либо погашении его за счет обеспечения, уникальном идентификаторе договора, информация об открытии в отношении заемщика конкурсного производства или решения суда о взыскании средств должника, индивидуальный рейтинг субъекта кредитной истории.

В основную часть кредитной истории юридического лица включают данные о: процедурах банкротства (если эти процедуры проводились), сумме и сроках исполнения обязательств, изменениях договоров кредитования/лизинга/факторинга, обеспечении исполнения обязательств, фактах судебных споров по договорам кредита/займа/лизинга, уникальном идентификаторе договора<sup>1</sup>.

В дополнительную (закрытую) часть кредитной истории физического, юридического лиц включается информация:

- об источнике кредитной истории, – наименование, государственный регистрационный номер, ИНН, данные об открытии конкурсного производства или ликвидации юридического лица;
- пользователях кредитной истории юридических лиц или индивидуальных предпринимателях: кроме вышеперечисленных данных ин-

формация о датах запроса и предоставлении кредитного отчета;

- приобретателях прав требования;
- источниках формирования кредитной истории – арбитражных управляющих<sup>2</sup>.

Информационная часть кредитной истории физического и юридического лица включает информацию о каждом обращении с целью получения кредита/займа, заключения лизингового/факторингового договора, включая заявки, по которым был получен отказ с указанием причины отказа<sup>3</sup>.

Бюро кредитных историй на основе записей кредитной истории рассчитывают индивидуальный кредитный рейтинг, учитывающий информацию о своевременности обслуживания и погашения кредитной задолженности, наличии просрочки по кредитам, отказов при подаче кредитных заявок, уровня долговой нагрузки.

Следует отметить, что каждое физическое и юридическое лицо могут получить свою кредитную историю два раза в год бесплатно, а на платной основе – без ограничений. При этом объекту кредитной истории БКИ предоставляются все четыре части кредитной истории, а пользователю кредитной истории только три части: титульную, основную и информационную. В случае обнаружения недостоверных сведений по запросу субъектов в кредитную историю могут быть внесены изменения при наличии подтверждающих документов.

Все бюро кредитных историй имеют лицензию на осуществление деятельности по технической защите конфиденциальной информации с целью сохранения тайны персональных данных.

Проведем сравнительный анализ основ функционирования кредитных бюро в России и Германии.

Одним из крупнейших кредитных бюро Европы является SCHUFA (Schutzgemeinschaft für allgemeine Kreditsicherung – общество охраны качества кредитов) – это частная организация, которая собирает информацию о финансовом состоянии и кредитоспособности организаций и граждан ФРГ.

Если в России пользователями бюро кредитных историй являются, как правило, профессиональные участники кредитного рынка – банки, микрофинансовые организации, кооперативы, лизинговые компании, то в Германии любой банк или фирма, заключающие договор с новым клиентом посылают запрос в SCHUFA с целью формирования представления о клиенте.

Данные поступают от партнеров организации, которыми являются кредитные учреждения, лизинговые фирмы, торговые компании, компании, работающие в сфере телекоммуникаций. Информация передается только на основе согласия клиента, но условие о передаче информации в кредитное бюро часто является обязательным условием договора.

<sup>1</sup> Федеральный закон от 30 декабря 2004 года № 218-ФЗ «О кредитных историях».

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Там же.

Кроме того, Schufa получает информацию из публичного списка должников (Schuldnerverzeichnis), находящегося в открытом доступе.

В состав данных Schufa входят персональные данные потребителей (ФИО, дата рождения, адрес, наименование организации) и информация о заключенных договорах. Такая информация формируется при открытии расчетного счета в банке, получении кредитной карты, обращении в банк за кредитом и получении кредита, заключении договоров на поставку электричества, с оператором мобильной связи, телекоммуникационной, страховой компаниями, заключении договоров аренды, лизинга автомобиля.

На основе полученных данных формируется рейтинг кредитной благонадежности, который влияет не только на возможность получения кредита, но и на возможность заключения договора аренды офиса или жилья, открытия счета в банке. На основе кредитного рейтинга формируются условия предоставления кредита: устанавливается лимит кредитования, процентная ставка, требования к обеспечению ссуды.

Кредитные рейтинги предоставляют собой статистический прогноз платежей по кредитам или при оплате товаров и услуг с отсрочкой платежа. Чем выше балл, тем выше вероятность выплаты. Значение в диапазоне 95–100% обычно свидетельствует о высокой надежности потребителя. Оценка обновляется каждые три месяца.

При расчете кредитного рейтинга учитывается множество факторов. Положительными факторами являются своевременное выполнение обязательств в полной сумме, указанной в договоре. К негативным факторам относят: наложение ареста на потребителя, расторжение договора о расчетном счете или кредитного договора (вследствие просрочки), изъятие кредитной карты, наложение ареста на заработную плату, наличие безнадежной задолженности. Проверить свой рейтинг бесплатно можно 1 раз в год, при обнаружении ошибок существует возможность их исправления.

В настоящее время SCHUFA располагает не только единой базовой оценкой, но и отраслевыми, а также индивидуально разработанными моделями оценок для компаний.

С целью повышения прозрачности оценки SCHUFA разработан симулятор подсчета очков, позволяющий лучше объяснить систему подсчета баллов, сделать процесс оценки платежеспособности клиента более простым и понятным.

Кредитные рейтинги помогают компаниям оценить риск возможного невыполнения платежных обязательств. Без такой кредитной оценки финансовый риск дефолта пришлось бы переложить на всех потребителей, что приведет к подорожанию многих продуктов и услуг. В то же время кредитный скоринг помогает защитить людей от возмозможной чрезмерной задолженности.

Как отмечалось выше, сегодня единого балла SCHUFA не существует. Существует шесть отраслевых рейтингов SCHUFA: для коммерческих, сбе-

регательных и кооперативных банков, телекоммуникационных компаний, предприятий торговли и для сферы почтовой торговли или электронной коммерции. Также существует специальная оценка для ипотечных кредитов. Все оценки были разработаны с целью высокого качества прогнозирования для нужд соответствующей отрасли. В связи с этим в каждой из моделей могут учитываться разные факторы, а одни и те же факторы могут иметь разную значимость.

Кроме того, компания разработала модели оценок, ориентированные на клиентов, для многочисленных компаний, которые учитывают их особые требования и индивидуальную политику управления рисками и используются исключительно этими клиентами.

Межотраслевым показателем является базовый балл SCHUFA. Базовая оценка не передается банкам и компаниям и, следовательно, не является основой для принятия ими решения о предоставлении кредита или отсрочки платежа. Этот показатель предназначен исключительно в качестве руководства для потребителей. Расчет основан на отраслевых моделях оценки SCHUFA, при этом банковская оценка SCHUFA получает наибольший вес – 40 процентов, поскольку это наиболее часто запрашиваемая оценка SCHUFA.

Базовый балл – это значение, выражающее статистическую вероятность того, выполнит ли экономический субъект свои платежные обязательства. Он представляет собой межотраслевую оценку кредитоспособности.

Отраслевые рейтинги специально адаптированы к потребностям и готовности к риску различных отраслей. Например, рейтинг SCHUFA для онлайн-торговли или банковского дела может быть различным и зависеть от приоритетов платежей заемщика. Так, у одного и того же физического лица вероятность погашения кредитов на недвижимость может быть выше, чем вероятность погашения задолженности по договору с оператором мобильной связи.

Ряд исследователей не согласны с использованием скорринговой оценки кредитоспособности экономических субъектов, считая ее недостаточно достоверной.

Критики процедур скоринговой оценки кредитоспособности заемщиков в Германии заявляют, что такие системы противоречат принципам защиты прав потребителей. Однако стандарты Федерального закона о защите собственности на данные (BDSG) не являются стандартами защиты прав потребителей. Скорее, данный закон направлен на защиту заинтересованного лица от нарушения его личных прав, а не от расчетов статистико-математических систем: законы о защите прав потребителей – это правила, которые служат для защиты потребителя. Этот сектор нуждается в особой защите, поскольку он «структурно уступает» производителям и продавцам товаров, а также поставщикам услуг. Следует отметить, что решения, имеющие правовые последствия для субъекта

данных или существенно влияющие на него, не могут основываться исключительно на автоматизированной обработке персональных данных, которая служит для оценки индивидуальных черт личности. В этом отношении адресатами нормы являются не скоринговые компании, а кредитные компании как пользователи скоринга.

В практике кредитования скоринговая оценка, предоставляемая Schufa, является всего лишь информационным компонентом для принятия решения кредитным инспектором, а не единственным решающим фактором при выдаче или отклонении кредита. Окончательное решение по заявке на кредит обычно принимает кредитный инспектор. Кроме того, маловероятно, что договорные отношения с заемщиком будут отклонены исключительно на основе статистических вероятностей, на основе которых строится кредитный рейтинг потенциального заемщика. Кредитная компания всегда будет больше заинтересована в завершении деловых отношений, чем в их прекращении.

В своих общих положениях и условиях SCHUFA информирует своих договорных партнеров о том, что значения баллов являются лишь моментальными снимками и что они не могут быть единственной основой для автоматического индивидуального решения.

По мнению немецких аналитиков существующая система оценки SCHUFA не создает никаких проблем с точки зрения закона о защите данных. Расчет и передача значений баллов может рассматриваться как обработка данных на основе разрешения клиента. SCHUFA гарантирует прозрачность методики оценки платежеспособности потенциального заемщика и, следовательно, нет необходимости и оснований требовать от SCHUFA повышения прозрачности. В частности, раскрытие внутренних формул подсчета баллов, которые охраняются как коммерческая тайна SCHUFA, не требуется в соответствии с законодательством о защите данных. Анализ показывает, что, как правило, не возникает конфликта интересов между кредитной отраслью и заинтересованными сторонами в части кредитной оценки. Скорее, и потенциальные заемщики, и кредиторы, заинтересованы в методах быстрого, экономически эффективного, небюрократического и ответственного кредитования. SCHUFA помогает достичь этих целей в интересах всех, кто участвует в предоставлении кредита.

Еще одной проблемой оценки кредитоспособности заемщика в Германии считается возможность удаления недостоверных данных из кредитной истории. Удаление записи SCHUFA на основании Федерального закона о защите собственности на данные (BDSG) всегда является индивидуальным решением. Потребители заинтересованы в удалении негативных записей из SCHUFA. На основании GDPR в этом отношении существует три варианта: обязанность предоставлять информацию, право на возражение и так называемое право на удаление/забвение в соответствии со статьей 17 GDPR.

Обязанность предоставлять информацию, означает, что должник должен сначала получить два напоминания, прежде чем в SCHUFA будет сделана негативная запись. Одно из этих двух напоминаний должно также содержать уведомление о том, что должник находится под угрозой записи негативной информации. Если этого не было сделано, то обязательство по предоставлению информации нарушено, и отрицательную запись можно удалить.

Право потребителя на возражение вытекает из статьи 21 GDPR. Однако это право подчиняется основному требованию о наличии веских причин, по которым обработка данных SCHUFA не допускается. Примером этого может служить тот факт, что потребитель не смог получить жилье из-за обработки данных SCHUFA. Однако, единой судебной практики относительно права на удаление/права на забвение в соответствии со статьей 17 GDPR не существует. Хотя GDPR в принципе предоставляет человеку это право, это право всегда связано с определенным балансом интересов и может быть принято решение как в интересах потребителя, так и в интересах SCHUFA.

В принципе, SCHUFA предоставляет потребителям возможность удалять соответствующие записи. Однако такое удаление обычно сопровождается определенным периодом блокировки, который обычно составляет 3 года. В случае обоснованных сомнений потребителю следует обратиться к опытному юристу и доверить ему представление своих интересов.

Сроки хранения данных в SCHUFA различен для разных видов данных, максимальный срок хранения – 3 года – характерен для информации о кредитах, просроченной задолженности.

В последнее время порядок удаления информации был либерализован, а сроки хранения негативных данных сокращены.

Достаточно серьезной проблемой в Германии был срок сохранения информации в делах о несостоятельности, окончании процедуры банкротства. До 2023 года такая информация хранилась в SCHUFA 3 года, сегодня срок сократился до 6 месяцев. Должники были свободны от долгов, но не могли участвовать в экономической жизни еще три года из-за отрицательного рейтинга SCHUFA. Заключить договор аренды или кредитный договор было практически невозможно. Теперь с этим покончено. Такое же сокращение сроков хранения негативной информации коснулось и остаточной задолженности экономических субъектов.

В Германии так же, как и в Российской Федерации большое внимание уделяется защите персональных данных и агентство SCHUFA осуществляет свою деятельность в соответствии с существующим в данной сфере законодательством<sup>1</sup>.

Проведенный анализ показал, что основы функционирования и регулирования деятельности кре-

<sup>1</sup> Федеральный закон о защите собственности на данные, Общий регламент защиты персональных данных.



дитных бюро в России и Германии едины, однако значение кредитного рейтинга в ФРГ может оказать большее влияние на жизнь граждан, т.к. он влияет не только на возможность получения кредита/займа, но и на возможность открытия расчетного счета в банке, возможность аренды жилья. Кроме того, следует отметить, что в Германии при формировании кредитной истории применяется более широкий перечень источников информации, в который входят не только кредитные институты, но и торговые и производственные предприятия.

## Литература

1. Красновский М.А. Управление развитием семейного бизнеса в России / Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 2. № 12 (141). С. 122–128.
2. Крутских Д.А. Бюро кредитных историй в повышении эффективности кредитной деятельности банков в РФ / Экономика и предпринимательство. 2022 № 10. С. 1012–1015.
3. Гончарова О.А. Международный опыт формирования индивидуальных кредитных рейтингов граждан / Банковское дело. 2021 № 7. С. 65–68.
4. Гончарова О.А. Влияние альтернативных данных на точность классификации заемщиков / Банковское дело. 2021 № 9. С. 61–64.
5. Луняков О.В. Достижение равновесия кредитного ратционирования в условиях цифровизации / Финансы: теория и практика. 2023. Т. 27. № 1. С. 91–102.
6. Федеральный закон от 30 декабря 2004 года № 218-ФЗ «О кредитных историях».
7. Hoeren Thomas, Rechtliche Grundlagen des SCHUFA-Scoring-Verfahrens, in SCHUFA Grundlagenschrift 2007, 65–92, ISBN 978-3-00-020932-1
8. Kotz Christian Gerd, Schufa sammelt Daten ohne Einwilligung – Welche Rechte habe ich? [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.ra-kotz.de/schufa-sammelt-daten-ohne-einwilligung-welche-rechte-habe-ich.htm#:~: text=Grundsätzlich%20haben%20Verbraucher%20ein%20verstärktes, Artikel%2017%20DSGVO](https://www.ra-kotz.de/schufa-sammelt-daten-ohne-einwilligung-welche-rechte-habe-ich.htm#:~:text=Grundsätzlich%20haben%20Verbraucher%20ein%20verstärktes,Artikel%2017%20DSGVO) (дата обращения: 20.02.2025).
9. Haverkamp Nina, Neue Schufa-Regelung 2023 [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.ahs-](https://www.ahs-kantzei.de/de/neue-schufa-regelung-2023)

[kantzlei.de/de/neue-schufa-regelung-2023](https://www.ahs-kantzei.de/de/neue-schufa-regelung-2023) (дата обращения: 20.02.2025).

## ASSESSMENT OF CREDIT WORTHINESS OF BANK CLIENTS: EXPERIENCE OF FUNCTIONING OF CREDIT HISTORY BUREAU

Zakharova O.V., Zakharov Yu.S.

Financial University under the Government of the Russian Federation

The article examines the experience of the largest credit bureaus in Russia and Germany, examines the specifics of their work, the impact on business and the availability of credit and banking services. Credit bureaus are designed to provide credit institutions, enterprises and individuals with information on the solvency of third parties when concluding loan (credit) agreements, leases, and deferred sale agreements. The authors draw attention to a wider range of sources of information on the solvency of a credit history subject in European countries, and the greater impact of this information in Germany on the lives of citizens. The paper examines the positive and negative factors that determine the credit rating of a potential borrower, and the differences in the methods used in the countries studied. The authors draw attention to the need to protect personal data when forming and using credit histories. As a result of the study, the authors formulated proposals for using German experience in the regulation and practical activities of credit bureaus in the Russian Federation.

**Keywords:** credit bureau, borrower's creditworthiness, credit history, credit rating.

## References

1. Krasnovsky M.A. Managing the Development of Family Business in Russia / Economy and Management: Problems, Solutions. 2023. Vol. 2. No. 12 (141). P. 122–128.
2. Krutskikh D.A. Credit History Bureaus in Improving the Efficiency of Bank Lending Activities in the Russian Federation / Economy and Entrepreneurship. 2022. No. 10. P. 1012–1015.
3. Goncharova O.A. International Experience in Forming Individual Credit Ratings of Citizens / Banking. 2021. No. 7. P. 65–68.
4. Goncharova O.A. The Impact of Alternative Data on the Accuracy of Borrower Classification / Banking. 2021. No. 9. P. 61–64.
5. Lunyakov O.V. Achieving Equilibrium in Credit Rationing in the Context of Digitalization / Finance: Theory and Practice. 2023. Vol. 27. No. 1. Pp. 91–102.
6. Federal Law of December 30, 2004 No. 218-FZ "On Credit Histories"
7. Hoeren Thomas, Rechtliche Grundlagen des SCHUFA-Scoring-Verfahrens, in SCHUFA Grundlagenschrift 2007, 65–92, ISBN 978-3-00-020932-1
8. Kotz Christian Gerd, Schufa Always Dates About Willingness – What Resources Do I Have? [Electronic resource]. – URL: [https://www.ra-kotz.de/schufa-sammelt-daten-ohne-einwilligung-welche-rechte-habe-ich.htm#:~: text=Grundsätzlich%20haben%20Verbraucher%20ein%20verstärktes, Artikel%2017%20DSGVO](https://www.ra-kotz.de/schufa-sammelt-daten-ohne-einwilligung-welche-rechte-habe-ich.htm#:~:text=Grundsätzlich%20haben%20Verbraucher%20ein%20verstärktes,Artikel%2017%20DSGVO)
9. Haverkamp Nina, Neue Schufa-Regelung 2023 [Electronic resource]. – URL: [https://www.ahs-](https://www.ahs-kantzlei.de/de/neue-schufa-regelung-2023)

# Методы минимизации валютных рисков внешнеэкономической деятельности

Новская Наталья Сергеевна,

независимый исследователь, финансовый директор,  
ООО «Эланко Рус»

E-mail: natalianovskais@gmail.com

Настоящая статья посвящена актуальной проблеме оптимизации методов управления валютными рисками в сфере внешнеэкономической деятельности. Автором систематизированы виды валютных рисков, характерные для современных внешнеэкономических условий, охарактеризовано их влияние на деятельность хозяйствующих субъектов и предложены рекомендации для их минимизации. В процессе исследования был получен вывод, что традиционные инструменты хеджирования становятся малоэффективными в современных условиях, поскольку для ряда валют, таких как рупии, дирхамы и т.д., деривативные рынки недостаточно развиты. Научным результатом, достигнутым в данной статье, является предложение наиболее оптимальных методов управления валютными рисками, адаптированных под потребности российских участников ВЭД. Автором предложены следующие альтернативные методы: использование валютных оговорок и коридоров в контрактах, диверсификация валютных расчетов, использование клиринговых схем и бартерных сделок, заключение долгосрочных контрактов с фиксированным курсом, развитие многосторонних расчетных механизмов и соглашений о стабилизации курсов, автоматизации финансовых операций и унификация контрактных условий. В отличие от традиционных инструментов хеджирования, предложенные подходы ориентированы на снижение зависимости от нестабильных валют, оптимизацию финансовых потоков и использование более предсказуемых расчетных схем.

**Ключевые слова:** валютный риск, внешнеэкономическая деятельность, риски внешнеэкономической деятельности, хеджирование, минимизация валютных рисков.

## Введение

Сложившиеся современные геополитические и экономические условия международной торговли создали серьезные барьеры для российских участников внешнеэкономической деятельности (ВЭД). Однако опыт первых трех лет действия беспрецедентных антироссийских санкций показал, что отечественная экономика не только избежала глубокого спада, но и адаптировалась, перейдя в режим устойчивого роста. Тем не менее 2025 год также обещает быть непростым: волатильность валютного рынка, в частности, стабилизация курса доллара к рублю в диапазоне 100–120 с прогнозируемым ослаблением рубля [5] создает дополнительные сложности для российских компаний, работающих на международных рынках. В сложившихся условиях адаптация стратегий сокращения валютных рисков становится критически важной задачей, поскольку колебания курса оказывают непосредственное влияние на стоимость экспортно-импортных операций, платежный баланс и инвестиционную привлекательность российских активов.

Валютные риски занимают центральное место в системе рисков, сопровождающих участников ВЭД на всех этапах их деятельности. Внешнеэкономическая деятельность – это сложный процесс, сопряженный со множеством специфических рисков, среди которых именно валютные риски играют ключевую роль, поскольку они непосредственно влияют на финансовые результаты компаний и их конкурентоспособность на международных рынках [10]. Управление валютными рисками становится неотъемлемой частью стратегии устойчивого развития российских компаний, ориентированных на международные рынки. В условиях высокой неопределенности и волатильности валютного курса эффективное управление этими рисками позволяет минимизировать потенциальные финансовые потери и обеспечить стабильность внешнеэкономической деятельности.

Таким образом, **ЦЕЛЬЮ** статьи является предложение оптимальных методов управления валютными рисками, возникающих в контексте ведения внешней экономической деятельности.

## Обзор литературы

Валютный риск представляет собой вероятность финансовых потерь или недополучения прибыли при осуществлении торговых, инвестиционных и кредитных операций вследствие колебаний валютных курсов [2]. Валютный риск затрагивает не только физических лиц, но и предприятия, банки, а также

другие финансовые институты. Основной причиной возникновения такого риска является изменение стоимости валюты платежа: снижение ее курса ведет к убыткам у экспортёров, тогда как удорожание – повышает затраты для импортёров [3].

В научной литературе выделяют три основных вида валютного риска:

1. Расчётный риск (он же балансовый или трансляционный), возникающий при несоответствии между активами и пассивами, выраженными в разных валютах. Например, если российская производственная компания имеет филиал за рубежом, её активы в этом филиале могут включать денежные средства на счетах, дебиторскую задолженность клиентов и стоимость запасов, номинированные в местной валюте. Однако, если основные обязательства филиала (например, выплаты по кредитам, аренда или закупки оборудования) привязаны к валюте головного офиса, то возникает дисбаланс: в случае ослабления местной валюты относительно валюты головного предприятия стоимость активов филиала в пересчёте на валюту материнской компании уменьшится, что может негативно отразиться на финансовой отчетности и ликвидности организации [3].
2. Экономический риск, который представляет собой угрозу ухудшения финансового состояния компании вследствие колебаний валютных курсов, влияющих на ее конкурентоспособность, доходность и долгосрочные стратегии [3]. Экономический валютный риск оказывает комплексное воздействие на стратегическое развитие российских экспортёров и импортёров. Он проявляется не только в изменении финансовых результатов, но и в долгосрочном влиянии на конкурентоспособность компаний. Например, колебания валютных курсов могут изменять структуру затрат, что отразится на ценовой политике и прибыльности бизнеса.
3. Операционный (или транзакционный) риск, который означает вероятность получения меньшей прибыли, чем было запланировано, либо возникновение убытков в результате торговых операций или инвестиционной деятельности, связанной с иностранной валютой. Операционный риск возникает на этапе оплаты товара и особенно актуален для участников ВЭД, так как неожиданные изменения курсов валют могут повлиять на стоимость сделок и инвестиционную доходность [11].

Операционный валютный риск является источником неопределенности для российских экспортёров и импортёров, работающих в условиях нестабильного курса рубля, поскольку оказывает непосредственное влияние на финансовые потоки и рентабельность операций. Для экспортёров снижение курса иностранной валюты означает уменьшение рублевого эквивалента выручки, что может негативно сказаться на их доходности. В то же время для импортёров удорожание иностранной валюты приводит к увеличению затрат на закупаемые това-

ры, снижению маржинальности бизнеса и росту цен на продукцию для конечного потребителя [1].

Основным методом минимизации валютных рисков, возникающих в процессе ведения внешней экономической деятельности, выступает хеджирование, которое предполагает использование различных производных инструментов для снижения воздействия валютных колебаний на финансовые результаты компании [10; 11]. Однако, как показывают современные исследования, применение стратегий хеджирования рисков сталкивается с рядом ограничений. В частности, использование производных финансовых инструментов, таких как опционы и фьючерсы, может быть дорогостоящим, а затраты на премии и комиссии могут снизить общую доходность проводимых операций [13]. Хотя хеджирование защищает от убытков, эффективное применение стратегий требует глубокого понимания финансовых рынков и инструментов. Недостаток опыта или знаний может привести к неэффективному хеджированию или даже к дополнительным рискам [4].

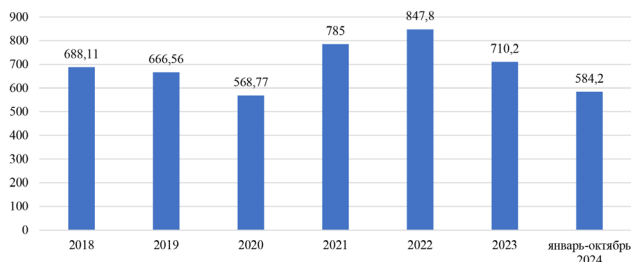
Несмотря на высокую степень теоретической проработки инструментов управления валютными рисками, их практическое применение требует дополнительного уточнения и адаптации к современной экономической реальности. Ограничения, связанные с высокой стоимостью хеджирования, сложностью использования финансовых инструментов и изменяющейся рыночной конъюнктурой, создают необходимость пересмотра традиционных подходов. В этих условиях особенно важно рассмотреть альтернативные стратегии управления валютными рисками, учитывающие специфику внешнеэкономической деятельности российских компаний, включая нестабильность валютного рынка, санкционное давление и изменяющиеся механизмы международных расчетов.

## Результаты и обсуждение

Несмотря на давление и вводимые ограничения, Россия продолжает оставаться активным участником внешнеэкономической деятельности, адаптируясь к новым условиям и диверсифицируя торговые связи. Динамика внешнеторгового оборота свидетельствует о значительной устойчивости российской экономики: в 2023 году общий объем товарного экспорта и импорта достиг 710,2 млрд долларов (см. рис. 1). Особенно примечательно перераспределение торговых потоков и усиление сотрудничества с государствами, не поддерживающими санкции. В 2023 году ключевыми экспортными партнерами России стали Китай, Индия, Турция, Казахстан и Бразилия [12], что подтверждает стратегический разворот внешнеэкономической политики в сторону глобального Юга и Востока (рис. 1).

Несмотря на снижение общих показателей внешней торговли по сравнению с рекордным 2022 годом (847,8 млрд долларов), российская экономика продемонстрировала способность адаптироваться к новым условиям. Санкционные барьеры стимулировали развитие альтернативных механизмов расчетов, расширение логистических маршрутов и переориен-

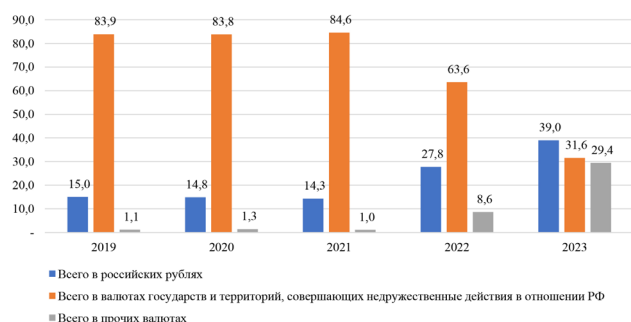
тацию экспорта на новые рынки. В результате Россия не только сохранила значительные объемы внешне-торгового оборота, но и усилила экономические связи с ключевыми партнерами в Азии, Ближнем Востоке и Латинской Америке [8].



**Рис. 1.** Общая выручка от внешней торговли товарами в России, млрд дол.

Источник: составлено автором по данным [14]

Согласно данным Банка России, в период с 2019 по 2023 год структура валютных расчетов по внешне-торговым контрактам в России претерпела значительные изменения (см. рис. 2). Если в 2019–2021 гг. основная доля расчетов (более 80%) приходилась на валюты государств, включенных в перечень недружественных стран (доллар США, евро, фунт стерлингов, японская иена, канадский доллар и др.), то с 2022 года их доля начала резко снижаться. В 2022 году в условиях санкционного давления их доля упала до 63,6%, а в 2023 году составила лишь 31,6%. Одновременно существенно выросла доля расчетов в российских рублях (с 15% в 2019 году до 39% в 2023 году) и в «прочих валютах» (с 1,1% в 2019 году до 29,4% в 2023 году) (рис. 2).



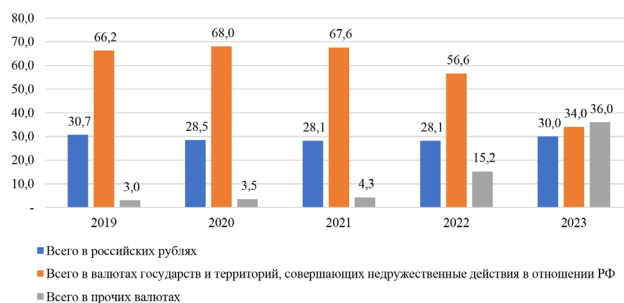
**Рис. 2.** Валютная структура поступлений за экспорт товаров и услуг по внешнеторговым контрактам, %

Источник: составлено автором по данным [9]

Аналогичные структурные изменения в расчетах можно наблюдать и в перечислениях за импорт (см. рис. 3). Доля валют из перечня недружественных стран также начала активно снижаться с 2022 г. Одновременно наблюдается рост расчетов в «прочих валютах» (с 3,0% в 2019 году до 36,0% в 2023 году), что отражает переориентацию импортных потоков на страны Азии, Латинской Америки и Ближнего Востока [8]. Доля расчетов в российских рублях остается относительно стабильной, колеблясь в диапазоне 28–30% (рис. 3).

Рост доли расчетов в российских рублях и национальных валютах дружественных стран сокращает зависимость от доллара и евро, однако одновременно приводит к усилению валютных рисков для участников внешнеэкономической деятельно-

сти. Возникающие валютные риски обусловлены низкой ликвидностью ряда новых расчетных валют и нестабильностью курсовой стоимости. Так, высокая волатильность турецкой лиры и индийской рупии может приводить к дополнительным издержкам для участников ВЭД. Кроме того, отдельные валюты, такие как индийская рупия, ограничены в свободной конвертации, что затрудняет репатриацию прибыли и проведение трансграничных платежей [6]. Аналогичные сложности возможны при расчетах в дирхамах ОАЭ или казахстанском тенге.



**Рис. 3.** Валютная структура перечислений за импорт товаров и услуг по внешнеторговым контрактам, %

Источник: составлено автором по данным [9]

Расширение спектра используемых валют увеличивает сложность управления валютными рисками и повышает стоимость проведения финансовых операций. В отличие от доллара и евро, инструменты хеджирования для юаня, рупии или дирхама развиты слабее, что сокращает возможности страхования курсовых колебаний. Кроме того, нестабильность ряда валют, используемых в расчетах, может привести к значительным финансовым потерям при изменении их стоимости. Постепенный переход к расчетам в юанях и дирхамах, несомненно, ослабляет зависимость от западных финансовых систем, однако одновременно усиливает влияние Китая и стран Ближнего Востока на экономику России.

Постепенное уменьшение доли долларовых и евровых расчетов способствует диверсификации внешнеэкономических операций, но одновременно требует адаптации российского бизнеса к новым условиям [7]. Для успешного перехода на альтернативные валюты необходима модернизация механизмов финансового управления, совершенствование контрактной базы и развитие инструментов, позволяющих минимизировать возникающие валютные риски. Валютные риски участников внешнеэкономической деятельности и методы их минимизации систематизированы в таблице 1.

Альтернативные методы минимизации валютных рисков включают в себя различные механизмы, направленные на снижение неопределенности и затрат при международных расчетах. Один из таких методов – валютные оговорки и коридоры в контрактах, позволяющие заранее установить границы возможных колебаний курса и тем самым избежать необходимости использования дорогостоящих финансовых инструментов, таких как форварды и опционы [11].

Таблица 1. Валютные риски внешнеэкономической деятельности и методы их минимизации

Тип валютного риска	Влияние на участников ВЭД	Методы минимизации
Высокая волатильность валют (турецкая лира, индийская рупия и др.)	Изменение стоимости контрактов, рост издержек при конвертации, риск потерь из-за резких скачков курса.	Установление валютных коридоров в контрактах, включение валютных оговорок, использование взаиморасчетов.
Низкая ликвидность отдельных валют	Проблемы с доступностью валюты, задержки платежей, рост транзакционных издержек.	Диверсификация валютных расчетов, использование более ликвидных альтернативных валют (юань, дирхам), работа с надежными финансовыми посредниками.
Ограниченная конвертируемость валют (индийская рупия, иранский риал, казахстанский тенге)	Проблемы с обменом валюты и переводом средств, сложность репатриации прибыли, зависимость от местных регуляторов.	Применение клиринговых схем, использование двухсторонних расчетов (бартер, взаимозачеты), работа с государственными гарантиями.
Ограниченные возможности валютного хеджирования (юань, рупия, дирхам)	Высокие затраты на традиционные инструменты (форварды, опционы), недостаточное развитие деривативных рынков.	Долгосрочные контракты с фиксированным курсом, соглашения о минимальных ценовых рисках.
Усиление влияния финансовых систем Китая и Ближнего Востока	Потенциальная зависимость от монетарной политики Китая и ОАЭ, возможные изменения условий доступа к расчетам.	Мониторинг изменений в финансовой политике этих стран, развитие многосторонних расчетных механизмов, заключение соглашений о стабилизации валютных курсов.
Рост транзакционных издержек при расчетах в альтернативных валютах	Повышенные затраты на конвертацию, сложности с поиском надежных финансовых партнеров, необходимость дополнительных юридических процедур.	Автоматизация финансовых операций, работа с финансовыми институтами, имеющими опыт расчетов в альтернативных валютах, унификация контрактных условий.

Источник: разработано автором

Диверсификация валютных расчетов также снижает зависимость от нестабильных валют с высокой волатильностью или низкой ликвидностью, а расширение использования более предсказуемых валют, таких как юань или дирхам, дает возможность участникам ВЭД снизить риски, связанные с резкими изменениями обменных курсов.

При расчетах в валютах с ограниченной конвертируемостью, таких как индийская рупия или иранский риал, актуальны клиринговые схемы и бартерные сделки [2]. Данные механизмы позволяют минимизировать потери на конвертации и упростить выполнение обязательств между странами за счет взаимозачетов, не требующих непосредственного обмена валюты. Использование долгосрочных контрактов с фиксированным курсом обеспечивает стабильность ценовых условий сделки, что особенно важно в условиях недостаточно развитого рынка деривативов в странах с альтернативными валютами. Заключение таких соглашений позволяет избежать неожиданного роста затрат из-за колебаний обменного курса.

Еще одним эффективным направлением является развитие многосторонних расчетных механизмов и соглашений о стабилизации курсов. Региональные платежные системы, такие как BRICS Pay [7], а также двусторонние договоренности между государствами о взаимных расчетах, способны снизить зависимость от монетарной политики отдельных стран и повысить устойчивость финансовых потоков [5]. Дополнительно автоматизация финансовых операций и унификация контрактных условий позволяют сократить транзакционные издержки, возникающие при расчетах

в нестандартных валютах [7]. Внедрение современных финансовых технологий и стандартизация условий международных контрактов ускоряют процесс расчетов и снижают юридические и операционные риски.

## Заключение

В сложившейся ситуации традиционные инструменты хеджирования (форварды, опционы, валютные свопы) оказываются малоэффективными из-за их высокой стоимости, недостаточной ликвидности альтернативных валютных рынков и низкого уровня развития деривативных инструментов в юане, рупии и других валютах. В результате участники ВЭД вынуждены искать новые методы минимизации рисков, основанные на контрактных механизмах, диверсификации валютных расчетов и институциональных гарантиях.

К числу таких методов относятся валютные оговорки и коридоры в контрактах, позволяющие закрепить границы возможных колебаний курса и снизить неопределенность для сторон сделки. Диверсификация валютных расчетов, включающая переход на более ликвидные и стабильные валюты, позволяет сократить риски, связанные с волатильностью и недостаточной ликвидностью отдельных денежных единиц. Клиринговые схемы и бартерные сделки обеспечивают эффективное взаимодействие в условиях ограниченной конвертируемости валют, снижая потребность в их обмене и уменьшая потери на транзакциях. Использование долгосрочных контрактов с фиксированным курсом устраняет необходимость регулярно хеджирования, обеспечивая стабильность финансовых условий сделки, а развитие многосторонних расчетных механизмов, позволит уменьшить степень

зависимости от монетарной политики отдельных государств. В перспективе развитие многосторонних цифровых расчетов, в том числе с использованием цифровых финансовых активов, может стать востребованным инструментом оптимизации валютных рисков, за счет повышения прозрачности и обеспечения надежности трансграничных платежей. Таким образом, в отличие от традиционных дорогостоящих инструментов хеджирования, описанные выше альтернативные подходы ориентированы на снижение зависимости от нестабильных валют, оптимизацию финансовых потоков и использование более предсказуемых расчетных схем.

## Литература

1. Алфимова А.Б. Сущность системы минимизации валютных рисков и ее роль в обеспечении финансовой безопасности государства // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. № 7–2. С. 140–143.
2. Валютные риски: как исключить финансовые потери? // Альфабанк. URL: <https://alfabank.ru/help/articles/deposits/valyutnyj-risk/> (дата обращения: 16.01.2025).
3. Дмитриева М.А. Валютный риск: от определения к классификации // Российское предпринимательство. 2015. Т. 16, № 15. С. 2423–2436.
4. Каяшева Е.В. Валютный риск: возможность его оценки и хеджирования в современных условиях // Финансы и кредит. 2009. № 27 (363). С. 70–81.
5. Ключевые события 2025. Геоэкономика. Прогнозы. Основные риски // Фонд Росконгресс. URL: <https://roscongress.org/materials/klyuchevye-sobytiya-2025-geoekonomika-prgnozy-osnovnye-riski/> (дата обращения: 19.01.2025).
6. Куликова И.В., Солная С.В., Андрищенко К.Д. Потенциал Индии в контексте внешней торговли России // Прогрессивная экономика. 2023. № 12. С. 39–51.
7. Новская Н.С. Цифровые финансовые активы как средство платежа в рамках внешнеэкономической деятельности // Прогрессивная экономика. 2025. № 1. С. 210–220.
8. Рощина Л.Н., Таранов П.В. Внешнеэкономическая деятельность Российской Федерации в условиях санкций: анализ и перспективы // Прогрессивная экономика. 2023. № 11. С. 178–189.
9. Статистика внешнего сектора // Банк России. URL: [https://www.cbr.ru/statistics/macro\\_itm/external\\_sector/etg/](https://www.cbr.ru/statistics/macro_itm/external_sector/etg/) (дата обращения: 22.01.2025).
10. Фальченко О.Д., Еремин А.А. Хеджирование как инструмент управления валютными рисками во внешнеэкономической деятельности // ЭТАП. 2023. № 1. С. 70–84
11. Фальченко О.Д., Стремоусова Е.Г., Еремин А.А. Методический инструментарий управления рисками внешнеэкономической дел-

ки // ЭТАП: Экономическая Теория, Анализ, Практика. 2024. № 2. С. 88–107.

12. Export value of goods from Russia in 2023, by major destination // Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1002015/russia-leading-export-partners/> (дата обращения: 20.01.2025).
13. Mefteh-Wali S., Hussain N. Do foreign currency risk management strategies increase value in family business? // International Review of Financial Analysis. 2024. Vol. 93. P. 103151.
14. Total revenue from foreign trade in goods in Russia from 2012 to 2023 // Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1100662/russia-external-trade-volume/> (дата обращения: 19.01.2025).

## METHODS OF MINIMIZING CURRENCY RISKS OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

Novskaia N.S.

Elanco Rus

This article is devoted to the urgent problem of optimizing methods of managing currency risks in the field of foreign economic activity. The author systematizes the types of currency risks characteristic of modern foreign economic conditions, characterizes their impact on the activities of business entities, and offers recommendations for minimizing them. In the course of the research, it was concluded that traditional hedging instruments are becoming ineffective in modern conditions, since for a number of currencies, such as rupees, dirhams, etc., derivative markets are not sufficiently developed. The scientific results achieved in this article are the proposal of the most optimal methods of managing currency risks, adapted to the needs of Russian participants in foreign economic activity. The author suggests the following alternative methods: the use of currency reservations and corridors in contracts, the diversification of currency settlements, the use of clearing schemes and barter transactions, the conclusion of long-term fixed-rate contracts, the development of multilateral settlement mechanisms and exchange rate stabilization agreements, automation of financial transactions and unification of contractual terms. Unlike traditional hedging instruments, the proposed approaches are focused on reducing dependence on unstable currencies, optimizing financial flows and using more predictable settlement schemes.

**Keywords:** currency risk, foreign economic activity, risks of foreign economic activity, hedging, minimization of currency risks.

## References

1. Alfimova A.B. The essence of the system of minimizing currency risks and its role in ensuring the financial security of the state // International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2022. No. 7–2. pp. 140–143.
2. Currency risks: how to eliminate financial losses? // Alfabank. URL: <https://alfabank.ru/help/articles/deposits/valyutnyj-risk/> (date of access: 01/16/2025).
3. Dmitrieva M.A. Currency risk: from definition to classification // Russian entrepreneurship. 2015. Vol. 16, No. 15. pp. 2423–2436.
4. Kayasheva E.V. Currency risk: the possibility of its assessment and hedging in modern conditions // Finance and credit. 2009. No. 27 (363). pp. 70–81.
5. Key events of 2025. Geoeconomics. Forecasts. Main risks // Roscongress Foundation. URL: <https://roscongress.org/materials/klyuchevye-sobytiya-2025-geoekonomika-prgnozy-osnovnye-riski/> (date of access: 01/19/2025).
6. Kulikova I.V., Solnaya S.V., Andriyushchenko K.D. India's potential in the context of Russia's foreign Trade // Progressive Economics. 2023. No. 12. pp. 39–51.
7. Novskaia N.S. Digital financial assets as a means of payment in the framework of foreign economic activity // Progressive Economics. 2025. No. 1. pp. 210–220.

8. Roshchina L.N., Taranov P.V. Foreign economic activity of the Russian Federation under sanctions: analysis and prospects // Progressive Economics. 2023. No. 11. pp. 178–189.
9. Statistics of the external sector // Bank of Russia. URL: [https://www.cbr.ru/statistics/macro\\_itm/external\\_sector/etg/](https://www.cbr.ru/statistics/macro_itm/external_sector/etg/) / (date of access: 01/22/2025).
10. Falchenko O.D., Eremin A.A. Hedging as a tool for managing currency risks in foreign economic activity // STAGE. 2023. No. 1. pp. 70–84
11. Falchenko O.D., Stremousova E.G., Eremin A.A. Methodological tools for managing risks of a foreign economic transaction // STAGE: Economic Theory, Analysis, Practice. 2024. No. 2. pp. 88–107.
12. Export value of goods from Russia in 2023, by major destination // Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1002015/russia-leading-export-partners/> (date of access: 01/20/2025).
13. Mefteh-Wali S., Hussain N. Do foreign currency risk management strategies increase value in family business? // International Review of Financial Analysis. 2024. Vol. 93. P. 103151.
14. Total revenue from foreign trade in goods in Russia from 2012 to 2023 // Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1100662/russia-external-trade-volume/> (date of access: 01/19/2025).

# Цифровые финансовые активы как инструмент развития рынка ипотечной секьюритизации

**Панова Светлана Анатольевна,**

д.т.н., к.э.н., профессор Кафедры финансовых рынков и финансового инжиниринга Финансового университета при Правительстве Российской Федерации  
E-mail: SAPanova@fa.ru

**Куимов Дмитрий Леонидович,**

магистрант Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

В последние годы в Российской Федерации наблюдался активный рост рынка ипотечного кредитования. Основными драйверами выступили: проведение «мягкой денежно-кредитной политики» в период пандемии Covid-19 и реализация государственных ипотечных программ. Существенно увеличались и объёмы выпуска ипотечных ценных бумаг (облигаций с ипотечным покрытием), которые находятся в прямой зависимости от рынка ипотечного кредитования. В период с 2021 года в России начал развиваться рынок цифровых финансовых активов (далее – ЦФА), при этом в 2024 году при выпуске ЦФА было использовано залоговое обеспечение. Данный опыт актуализировал исследование процесса секьюритизации ипотечных активов. Цель исследования – определить возможности развития секьюритизации ипотечных активов с помощью выпуска цифровых финансовых активов. В работе использованы методы: логический, аналитический, сравнительного и статистического анализа. Полученные результаты исследования показывают возможность проведения сделки ипотечной секьюритизации с помощью цифровых финансовых активов. В перспективе ожидается использование данного механизма коммерческими банками для привлечения ликвидности.

**Ключевые слова:** ипотечные ценные бумаги; ипотечные облигации; ипотечное кредитование; ипотека; секьюритизация; цифровые финансовые активы; ипотечные активы.

## Введение

Рынок ипотечных ценных бумаг является объектом исследования многих российских и зарубежных авторов. Основными вопросами на данном рынке являются: определение тенденций развития самого рынка секьюритизации, а также определение ценовых характеристик ипотечных ценных бумаг, представленных на данном рынке [1]. Новым этапом развития рынка ипотечной секьюритизации могут стать цифровые финансовые активы, выпуск которых, как ожидается, позволит ускорить и удешевить процесс секьюритизации ипотечных кредитов [9].

В Российской Федерации последние десять лет наблюдается рост объёмов ипотечного кредитования и, соответственно, ипотечного портфеля (рост более чем в 6 раз за 10 лет, на 01.10.2024 ипотечный портфель составляет 19,2 трлн руб.)<sup>1</sup>. Это способствовало развитию рынка ипотечных ценных бумаг, которые являются объектом «вторичного» рынка ипотечного кредитования, так как в их основе находятся ипотечные кредиты. Секьюритизации ипотечных активов посвящено достаточно много научных трудов, однако секьюритизация активов с использованием цифровых финансовых активов достаточно слабо изучена. С учётом текущего опыта выпуска ЦФА с залоговым обеспечением появилась возможность дополнить существующие механизмы секьюритизации ипотечных кредитов посредством выпуска ЦФА и, тем самым, предложить новый инструмент на рынке ипотечной секьюритизации в Российской Федерации.

Результаты исследования помогут ускорить процесс ипотечной секьюритизации, привлечь физических инвесторов на рынок «цифровой» секьюритизации. Использование ЦФА может также способствовать сбору и анализу данных об ипотечных кредитах, составляющих обеспечение по выпуску ЦФА, повысить ценовую прозрачность ЦФА и прогнозируемость цен на них (как на аналог облигаций с ипотечным покрытием).

## Обсуждение результатов

### *Анализ российского рынка ипотечного кредитования и ипотечных ценных бумаг*

В период с 2018 года по июнь 2024 года российский рынок ипотечного кредитования показывал достаточно уверенный рост (рис. 1).

<sup>1</sup> Банк России. Показатели рынка жилищного (ипотечного) кредитования. – URL: [https://cbr.ru/statistics/bank\\_sector/mortgage/](https://cbr.ru/statistics/bank_sector/mortgage/) (дата обращения: 18.11.2024).





**Рис. 1.** Динамика объёмов выданных ипотечных кредитов в России за 2014 г. – сен 2024 г., трлн руб. и %

Источник: составлено авторами по данным Банка России<sup>1</sup>.

В качестве основных причин данного «ипотечного бума» можно выделить:

- 1) период «мягкой денежно-кредитной политики», продолжавшийся с 2019 по 2021 годы;
- 2) реализация государственных программ ипотечного кредитования с субсидированием ставки, направленных на достаточно широкие слои населения.

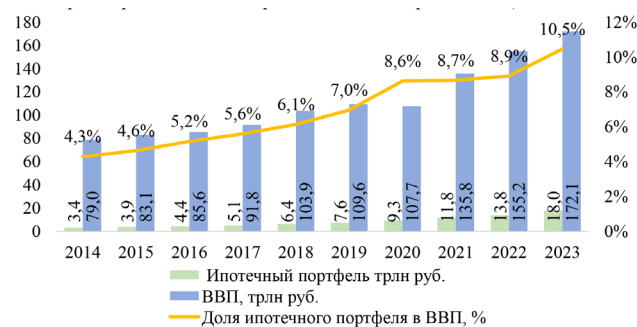
Таковыми ипотечными программами с государственной поддержкой являются: семейная ипотека, льготная ипотека на новостройки, дальневосточная ипотека, ипотечная программа для ИТ-специалистов. Доля данных программ в выдачах в последние несколько лет составляла более пятидесяти процентов. Однако стоит отметить, что в июле 2024 года началось «охлаждение» выданных ипотечных кредитов ввиду закрытия программы «льготной ипотеки», которая носила не совсем адресный характер.

В период с 2014 года ипотечный портфель увеличивался, при этом доля ипотечного портфеля в ВВП также росла, за 9 лет данный показатель увеличился более чем в два раза – с 4,3% в 2014 году до 10,5% в 2023 году. Ипотечный портфель к концу сентября 2024 года увеличился на 6,7% по сравнению с декабрём 2023 года и составил 19,23 трлн рублей. Но по сравнению с августом 2024 года произошло снижение на 0,3%, и с июля ипотечный портфель находится в диапазоне от 19,2 до 19,3 трлн руб., что обусловлено снижением новых выданных ипотечных кредитов ввиду ограничений льготных программ кредитования и повышения ключевой ставки центрального банка (выступающей ориентиром для ставок на рынке ипотечного кредитования).

В настоящий момент высокое значение ставки по ипотеке является основным фактором, ограничивающим спрос на данном рынке. Поэтому вопрос о снижении рыночных ставок на ипотечном рынке является наиболее значительным [8].

Частично снизить ставки на ипотечном рынке возможно за счёт использования ипотечных ценных бумаг, которые сокращают разрыв ликвидности, то есть разницу сроков между выданными кредитами и привлечёнными пассивами, за счёт которых данные кредиты финансируются [7, 12].

<sup>1</sup> Банк России. Показатели рынка жилищного (ипотечного) кредитования. – URL: [https://cbr.ru/statistics/bank\\_sector/mortgage/](https://cbr.ru/statistics/bank_sector/mortgage/) (дата обращения: 18.11.2024).

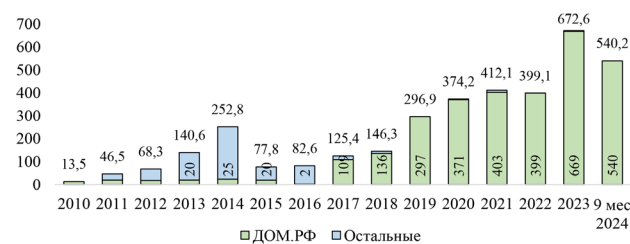


**Рис. 2.** Динамика ипотечного портфеля и ВВП России за 2014–2023 гг., трлн руб.

Источник: составлено авторами по данным Банка России и Росстата<sup>2</sup>.

В Российской Федерации ипотечные ценные бумаги представлены облигациями с ипотечным покрытием. Обязательства по ним обеспечены залогом ипотечного покрытия, выплаты осуществляются из денежных потоков по ипотечным кредитам, находящимся в обеспечении по этим ценным бумагам.

Активное развитие данного рынка в Российской Федерации происходит с 2014 года, это обусловлено совершенствованием российского законодательства в области ипотечной секьюритизации, а также увеличением объёмов ипотечных портфелей коммерческих банков (рис. 3) [5].



**Рис. 3.** Динамика выпуска ипотечных ценных бумаг по эмитентам в России за 2010 г. – сентябрь 2024 г., млрд руб.

Источник: составлено авторами по данным Cbonds<sup>3</sup>.

С 2017 года основными ипотечными облигациями в Российской Федерации являются облигаций с поручительством АО «ДОМ.РФ». Доля ИЦБ ДОМ.РФ составляет 98,9% бумаг, находящихся в обращении на данном рынке бумаг на конец 2го квартала 2024 года [4, 6].

По данным ДОМ.РФ основными инвесторами ИЦБ ДОМ.РФ являются банки-инвесторы и банки-оригинаторы, на 2й квартал 2024 года они занимали долю 57% и 31% соответственно, то есть примерно 88% рынка, доля физических лиц составляла примерно 0,2%.

Исходя из вышеизложенной информации, можно говорить о том, что вторичный рынок ипотечных облигаций в России концентрируется, в основном, внутри банковского сектора, а доля физических

<sup>2</sup> Федеральная служба государственной статистики. Национальные счета. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts> (дата обращения: 18.11.2024).

<sup>3</sup> Информационно-аналитический портал «Cbonds». Поиск облигаций. – URL: <https://cbonds.ru/bonds/> (дата обращения: 18.11.2024).

лиц на нём крайне мала. Такой «перекос» в сторону банков обусловлен более привлекательными характеристиками ипотечных ценных бумаг по сравнению с ипотечными кредитами на балансах банков. Так при покупке ИЦБ ДОМ.РФ банки могут снизить риск-вес активов, кредитный и процентный риски, риск ликвидности и уровень налогообложения [6].

Кроме этого, такая большая доля в структуре инвесторов ИЦБ ДОМ.РФ представлена банками из-за особенностей операций на рынке ИЦБ. Практически весь объём сделок по ипотечным облигациям приходится на сделки РЕПО. Отметим, что достаточно большую долю на рынке РЕПО занимают сделки, в которых контрагентом являются кредитные организации [10], такие операции позволяют банкам привлекать дополнительную ликвидность с возможностью сохранения ценных бумаг в портфеле (после проведения 2-й части сделки).

Одним из возможных вариантов по развитию данного рынка может стать привлечение большего количества розничных инвесторов на рынок. Также стоит вопрос о развитии рынка ипотечной секьюритизации за счёт привлечения на рынок большего числа банков. В настоящий момент основными банками-оригинаторами выступают крупные российские банки, что ставит вопрос о привлекательности механизма ипотечной секьюритизации для банков меньшего размера и увеличения объёма данного рынка, а также российского рынка ценных бумаг в целом.

Возможным решением поставленных вопросов может стать использование цифровых финансовых активов для дальнейшего развития рынка ипотечной секьюритизации [11]. Однако, стоит заметить, что данный инструмент не будет непосредственно относиться к рынку ипотечных облигаций и, в частности, ИЦБ ДОМ.РФ, потому что цифровые финансовые активы представляют альтернативную форму инвестиций, и тем самым могут конкурировать с традиционными ценными бумагами. Помимо этого, уже развиваются такие альтернативные формы использования недвижимости и финансирования сделок с ней, как шеринги краудфандинг, что упрощает доступ на данный рынок инвестиций [11, 14].

### Обзор российского рынка цифровых финансовых активов и возможности их использования для целей ипотечной секьюритизации

Рынок цифровых финансовых активов в Российской Федерации начал функционировать относительно недавно. Его начало можно связать с 2020 годом, когда был одобрен Федеральный закон № 259 «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», в 2022 году Банк России включил первую организацию в реестр информационных систем, работающих с цифровыми финансовыми активами (ЦФА).

На начало ноября 2024 года в реестр операторов информационных систем входит 11 организаций, а в реестр операторов обмена цифровых фи-

нансовых активов входят 2 организации [2, 3]. При этом операторы обмена представлены «Московской биржей» и «СПБ Биржей», что в будущем может положительно повлиять на развитие вторичного рынка ЦФА, потому что данные организации являются организаторами торгов. Они имеют необходимую инфраструктуру для проведения биржевых торгов, механизмы для их проведения и постоянного поддержания, помимо этого они могут предоставлять информацию о торгах, что сможет сделать вторичный рынок обращения данных активов более прозрачным.

На рисунке 4 представлена динамика выпуска цифровых финансовых активов по данным информационно-аналитического агентства «Cbonds».

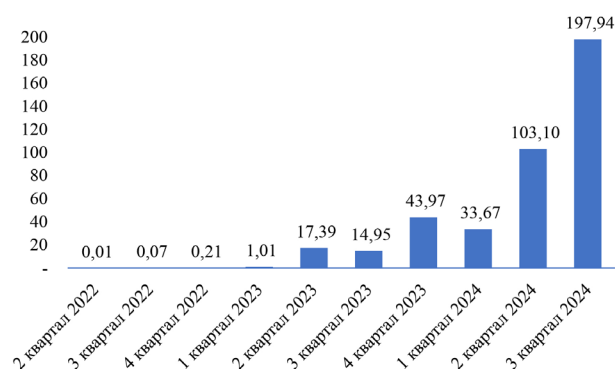


Рис. 4. Динамика выпуска цифровых финансовых активов в России за 2-й квартал 2024 г. – 3-й квартал 2024 г., млрд руб.

Источник: составлено авторами по данным Cbonds.

По данным, представленным на рисунке 4, видно, что выпуск цифровых финансовых активов в России увеличивается почти каждый квартал. За неполный 4-й квартал 2024 года были выпущены ЦФА на сумму более 100 млрд руб., что также указывает на восходящий тренд на данном рынке.

Рынок цифровых финансовых активов является более доступным для компаний, привлекающих средства с финансового рынка. При этом сами компании уже могут иметь оценку со стороны рейтинговых агентств, что повышает привлекательность их выпуска со стороны инвесторов. Кроме этого, выпуск цифровых финансовых активов может сопровождаться поручительством со стороны более крупных компаний. Так, например, состоялся выпуск ЦФА группы «ФСК», эмитентом являлось ООО «ФСКЗ А», выпуск имеет поручительство ООО «ГК ФСК», что даёт большую уверенность при инвестировании в данный актив<sup>1</sup>.

В Российской Федерации цифровые финансовые активы могут быть выражены как<sup>2</sup>:

- 1) цифровые права, включающие денежные требования;

<sup>1</sup> ЦФА.РФ. Решение о выпуске цифровых финансовых активов ООО «ФСКЗ А». – URL: <https://цфа.рф/reshenie/A-Token/FSKZA/5/> (дата обращения: 18.11.2024).

<sup>2</sup> Федеральный закон от 31.07.2020 № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // СПС КонсультантПлюс.

- 2) возможность осуществления прав по эмиссионным ценным бумагам, права участия в капитале непубличного акционерного общества;
- 3) право требовать передачи эмиссионных ценных бумаг, которые предусмотрены решением о выпуске цифровых финансовых активов в порядке, установленном настоящим Федеральным законом.

Цифровые права, включающие денежные требования, можно определить, как аналог облигаций [13]. При этом, при «конструировании» выпуска ЦФА, аналогичного по свойствам ипотечным ценным бумагам, необходимо уделить особое внимание залоговому обеспечению, потому что в основе ипотечных ценных бумаг находятся закладные. Как раз сами закладные являются ценными бумагами и удостоверяют права залогодержателя по обеспеченной ипотекой обязательству, а именно: получение исполнения по денежным обязательствам, обеспеченным ипотекой, и право залога на имущество, обременённое ипотекой.

В российской практике уже появился прецедент по выпуску цифровых финансовых активов с залоговым обеспечением. На платформе «Токеон» был осуществлён выпуск ЦФА под залог недвижимости (земельные участки с домами). При этом в выпуске был реализован механизм «управляющего залогом». В качестве управляющего залогом выступил оператор платформы «Токеон» ООО «Токены»<sup>1</sup>.

В таком случае появляется возможность возложить на определённую компанию или самого оператора информационной платформы обязанности по оценке состояния залога, поступления денежных средств по обязательствам, обеспеченным залогом, а также по реализации залога в случае невыполнения обязательств эмитента.

Если проводить аналогию с ипотечными облигациями, то управляющий залогом должен оценивать состояние ипотечного покрытия, входящего в залоговое обеспечение. В случае дефолта ипотечного кредита, входящего в данный пул, управляющий залогом должен будет реализовать залоговое имущество на наиболее выгодных условиях для кредиторов (в данном случае держателей ЦФА – инвесторов). При получении досрочных погашений управляющий залогом должен будет передать их держателям данных ЦФА. Также возможно предложить вариант по управлению полученными средствами в интересах держателей ЦФА в период до выплаты «купонов» по ним.

В данной конструкции управляющий частично напоминает ипотечного агента, однако само понятие «ипотечный агент» напрямую связано с выпуском облигаций с ипотечным покрытием. Помимо этого, ипотечные агенты не имеют права создавать штат сотрудников, а также заключать возмездные договоры с физическими лицами. Последнее может произойти в случае с заключением договора

<sup>1</sup> ЦФА.РФ. Решение о выпуске цифровых финансовых активов АО «ТОННЭКС ГРУП». – URL: <https://цфа.рф/reshenie/Token/Tonneks/> (дата обращения: 18.11.2024).

с управляющим залогом и физическим лицом, которое приобрело ЦФА (выступает в данном случае кредитором).

При этом необходимо отметить, что на платформе «Токеон» существует возможность вторичного обращения ЦФА, что создаёт альтернативу вторичному рынку облигаций с ипотечным покрытием. Однако сравнивать возможности рынка ЦФА в области ипотечной секьюритизации и рынка ипотечных облигаций пока, возможно, рано, так как сделок с таким залогом на рынке ЦФА ещё не было, и до сих пор существует проблема вторичного обращения активов на самом рынке ЦФА. В настоящий момент существует возможность по организации вторичного обращения в рамках конкретных платформ, но возможно в скором времени удастся наладить обмен цифровых финансовых активов через операторов обмена ЦФА.

Кроме этого, дополнительным фактором по развитию рынка ЦФА в области ипотечной секьюритизации может стать использование электронных закладных, которые в настоящий момент активно используются в качестве залога по ИЦБ ДОМ.РФ, и ускоряют (упрощают) подготовку к выпуску ипотечных облигаций, т.к. на их проверку требуется существенно меньше времени, чем по бумажным закладным, а также повышается скорость их получения и уровень надёжности.

Помимо этого, с применением электронных закладных возможно полностью перейти на онлайн ипотеку, а также провести ипотечную сделку с использованием блокчейн-технологии, что может существенно упростить выпуск цифровых финансовых активов, в основе которых будут находиться такие ипотечные кредиты [5]. Так, в России уже реализована депозитарная система на основании технологии блокчейн. Причём в данную систему включены Росреестр, выпускающий электронные закладные, и депозитарии, которые ведут учёт прав собственности по данным закладным [9].

Несмотря на ожидаемые перспективы рынка «цифровой» секьюритизации, данный рынок может не стать полноценной заменой существующего рынка облигаций с ипотечным покрытием. Скорее всего, банки и фонды коллективных инвестиций вообще могут не стать инвесторами на данном рынке или иметь ограниченный характер присутствия ввиду регуляторных ограничений. Кроме этого, необходимо проработать вопрос по инфраструктуре данных сделок, так как они могут уступать ИЦБ ДОМ.РФ по вопросам поручительства, аналитической информации по рынку, а также информации по вторичным торгам. Стоит отметить, что сами цифровые платформы, на которых выпускаются ЦФА, создавались как альтернатива традиционному рынку ценных бумаг, в котором достаточно большое внимание уделено инфраструктуре рынка, представленную депозитариями, репозитариями, клирингом. Развитие ипотечной секьюритизации на рынке ЦФА с использованием дополнительных участников в процесс проведения сделки

может снизить преимущества таких ЦФА по сравнению с традиционными ипотечными облигациями.

## Заключение

В ходе исследования были проанализированы возможности по выпуску цифровых финансовых активов, залогом по которым являются закладные – ценные бумаги, удостоверяющие права требования по ипотечным кредитам. Описанные возможности могут являться новым этапом развития рынка ипотечной секьюритизации, который в настоящее время хоть и активно развивается, но даёт относительно мало возможностей для привлечения розничных инвесторов. Развитие ЦФА может также способствовать привлечению некрупных коммерческих банков в качестве эмитентов, что также увеличит объём ликвидности данного рынка. Дополнительным фактором, который может способствовать развитию данных ЦФА, является применение электронных закладных, которые упрощают оценку и учёт обязательств по ипотечным кредитам. Также уже реализована технология блокчейн по учёту данных закладных депозитариями, что возможно сократит взаимодействие с цифровой платформой и управляющим залогом.

Несмотря на исследованные возможности, развитие данного направления на рынке ЦФА может столкнуться с определёнными трудностями и включением в процесс выпуска и обращения ЦФА дополнительных участников, что скажется на преимуществах данных активов по сравнению с ипотечными облигациями.

В условиях быстрого развития российского финансового рынка, возможно, удастся избежать существенных трудностей и всё-таки реализовать выпуски данных активов на рынке, что позволит привлечь на него как новых инвесторов, так и новых эмитентов.

## Литература

1. Анненская Н.Е., Дымочкин П.К. Совершенствование методов оценки ипотечных облигаций // Банковские услуги. 2020. № 7–8. С. 30–38. – DOI: 10.36992/2075-1915\_2020\_7-8\_30
2. Банк России. Операторы информационных систем. – URL: <https://cbr.ru/admissionfinmarket/navigator/ois/> (дата обращения: 18.11.2024).
3. Банк России. Операторы обмена цифровых финансовых активов. – URL: <https://cbr.ru/admissionfinmarket/navigator/oofsfa/> (дата обращения: 18.11.2024).
4. Белова И.В. Направления использования международного опыта для развития секьюритизации ипотечных кредитов в России // Евразийский Союз Ученых. 2020. № 5–1 (74). С. 15–20. – DOI: 10.31618/ESU.2413-9335.2020.1.74.730
5. Гаврилин А.В., Булдина С.И., Воробьева И.А., Казеннова Ю.А., Маренина О.И. Перспективы внедрения цифровой ипотеки в России // Финансовые рынки и банки. 2023. № 12. С. 10–15. – EDN: EZCETS
6. Ипотечный агент ДОМ.РФ. Ипотечные облигации ДОМ.РФ. – URL: <https://ицб.дом.рф/> (дата обращения: 18.11.2024).
7. Ниязбекова Ш.У., Моттаева А.Б., Ерошкин С.Ю., Кришталь М.Г. Тенденции развития ипотечных ценных бумаг в современных условиях // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022. Т. 13. № 2. С. 322–341. – DOI 10.18184/2079-4665.2022.13.2.322-341
8. Переход С.А., Мхитарян А.В., Селифонкина Д.С. Международные санкции против России (2014–2024 гг.): оценка и последствия для финансового рынка // Вестник Института экономики Российской Академии наук. 2024. № 4. С. 116–138. – DOI: 10.52180/2073-6487\_2024\_4\_116\_138
9. Севостьянова С.А. Блокчейн на рынке ипотечной секьюритизации: проблемы и перспективы // Научный результат. Экономические исследования. 2022. № 4. С. 110–118 – DOI: 10.18413/2409-1634-2022-8-4-0-11
10. Национальная финансовая ассоциация. Исследование российского рынка РЕПО за 2 квартал 2024 года. – URL: <https://nfa.ru/news/glavnye-novosti/issledovanie-rossiyskogo-rynka-repo-za-2-kvartal-2024-goda.html> (дата обращения: 18.11.2024).
11. Стерник С.Г., Сафронова Н.Б. Финансиализация рынков недвижимости как макроэкономический тренд цифровой экономики // Проблемы прогнозирования. 2021. № 6 (189). С. 125–134. – DOI: 10.47711/0868-6351-189-125-134
12. Хасянова С.Ю., Самсонов М.Е. Модель оценки эффекта воздействия ипотечной секьюритизации на банковский бизнес // Проблемы управления. 2020. № 3 С. 40–48. – DOI 10.25728/ru.2020.3.5
13. Шевченко О.М. Влияние новых технологий на развитие законодательства о рынке ценных бумаг // Актуальные проблемы российского права. 2022. Т. 17. № 11 (144). С. 76–86. – DOI: 10.17803/1994-1471.2022.144.11.076-086
14. Bao H.X.H., & Shah S. The Impact of Home Sharing on Residential Real Estate Markets // Journal of Risk and Financial Management. 13(8). 161. <https://doi.org/10.3390/jrfm13080161>

## DIGITAL FINANCIAL ASSETS AS A TOOL FOR DEVELOPMENT OF MORTGAGE SECURITIZATION MARKET

Panova S.A., Kuimov D.L.

Financial University under the Government of the Russian Federation

In recent years the Russian Federation has seen an active growth in the mortgage lending market. The main drivers were: the implementation of a «soft monetary policy» during the Covid-19 pandemic and the implementation of government mortgage program. The volume of issuance of mortgage-backed securities (mortgage-backed bonds) has also increased significantly, it directly depends on the mortgage lending market. In the period from 2021 the digital financial assets market (hereinafter referred to as DFA) began to develop in Russia, while collateral was used in the issuance of DFA in 2024. This experience actualized the study of the process of securitization

of mortgage assets. The purpose of the research is to determine the possibilities for the development of securitization of mortgage assets through the issuance of digital financial assets. The following methods are used in the article: logical, analytical, comparative and statistical analysis. The obtained research results show the possibility of conducting a mortgage securitization transaction using digital financial assets. In the future, commercial banks are expected to use this mechanism to attract liquidity.

**Keywords:** mortgage-backed securities; mortgage-backed bonds; mortgage lending; mortgage; securitization; digital financial assets; mortgage assets

## References

1. Annenskaya N.E., Dymochkin P.K. Improvement of methods for evaluating mortgage bonds // *Banking services*. 2020. No. 7–8. pp. 30–38. – DOI: 10.36992/2075-1915\_2020\_7-8\_30
2. Bank of Russia. Information system operators. – URL: <https://cbr.ru/admissionfinmarket/navigator/ois/> (date of access: 18.11.2024).
3. The Bank of Russia. Digital financial asset exchange operators. – URL: <https://cbr.ru/admissionfinmarket/navigator/ootsfa/> (date of access: 18.11.2024).
4. Belova I.V. Directions of using international experience for the development of securitization of mortgage loans in Russia // *Eurasian Union of Scientists*. 2020. No. 5–1 (74). pp. 15–20. – DOI: 10.31618/ESU.2413-9335.2020.1.74.730
5. Gavrilin A.V., Buldina S.I., Vorobyova I.A., Kazennova Yu.A., Marenina O.I. Prospects for the introduction of digital mortgages in Russia // *Financial markets and Banks*. 2023. No. 12. pp. 10–15. – EDN: EZCETS
6. Mortgage agent DOM.RF. Mortgage-backed bonds DOM.RF. – URL: <https://ицб.дом.рф> (date of access: 18.11.2024).
7. Niyazbekova Sh.U., Mottayeva A.B., Eroshkin S.Yu., Krish-tal M.G. Trends in the development of mortgage-backed securities in modern conditions // *MIR (Modernization. Innovation. Development)*. 2022. Vol. 13. No. 2. pp. 322–341. – DOI 10.18184/2079–4665.2022.13.2.322–341
8. Perekhod S.A., Mkhitaryan A.V., Selifonkina D.S. International sanctions against Russia (2014–2024): assessment and consequences for the financial market // *Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*. 2024. No. 4. pp. 116–138. – DOI: 10.52180/2073-6487\_2024\_4\_116\_138
9. Sevostyanova S.A. Blockchain in the mortgage securitization market: problems and prospects // *Scientific result. Economic research*. 2022. No.4. pp. 110–118. – DOI: 10.18413/2409-1634-2022-8-4-0-11
10. National Financial Association. Research of russian RE-PO market for the 2nd quarter of 2024. – URL: <https://nfa.ru/news/glavnye-novosti/issledovanie-rossiyskogo-rynka-repo-za-2-kvartal-2024-goda.html> (date of access: 18.11.2024).
11. Sternik S.G., Safronova N.B. Financialization of real estate markets as a macroeconomic trend of the digital economy // *Problems of forecasting*. 2021. No.6 (189). pp. 125–134. – DOI: 10.47711/0868-6351-189-125-134
12. Khasyanova S.Yu., Samsonov M.E. A model for assessing the effect of mortgage securitization on banking business // *Problems of management*. 2020. No. 3 pp. 40–48. – DOI 10.25728/pu.2020.3.5
13. Shevchenko O.M. The influence of new technologies on the development of legislation on the securities market // *Actual problems of russian law*. 2022. Vol. 17. No. 11 (144). pp. 76–86. – DOI: 10.17803/1994-1471.2022.144.11.076-086
14. Bao H.X.H., & Shah S. The Impact of Home Sharing on Residential Real Estate Markets // *Journal of Risk and Financial Management*. 13(8). 161. <https://doi.org/10.3390/jrfm13080161>

# Управление большими данными в риск-менеджменте на примере АО «Альфа-Банк»

**Новичихина Ирина Алексеевна,**

студент, Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации  
E-mail: 233027@edu.fa.ru

**Рудакова Ольга Степановна,**

д.э.н., профессор, Кафедра банковского дела и монетарного  
регулирования, Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации  
E-mail: OSRudakova@fa.ru

**В статье рассматривается роль использования инструментов анализа данных для более эффективного управления рисками в банковском секторе. Коммерческим банкам предлагается использовать анализ больших данных для совершенствования риск-менеджмента, а BI-системы позволят эффективно визуализировать массивы данных. Приводится анализ рынка ПО и продуктов анализа больших данных, а также эффективность этих инструментов в целях управления регуляторным капиталом на примере российского системно значимого банка, внедрившего подход на основе внутренних рейтингов. Гипотеза проводимого исследования состоит в том, что использование инструментов управления данными в риск-менеджменте оказывает положительное влияние на финансовые показатели банка, что было продемонстрировано на примере АО «Альфа-Банка».**

**Ключевые слова:** большие данные; управление большими данными; риск-менеджмент; кредитные организации; АО «Альфа-Банк».

## Введение

В современной практике российских банков наблюдаются тенденции активного внедрения цифровых технологий. Всё чаще используются и интегрируются информационные технологии, позволяющие анализировать и управлять большими данными. Применяемая сфера данных инноваций – кредитование, где оценка и управление кредитными рисками выступает одной из ключевых задач в обеспечении эффективного банковского менеджмента.

Кредитные и финансовые организации в России всё более активно используют достижения информационных технологий для оптимизации внутренних процессов, улучшения клиентского обслуживания и повышения конкурентоспособности. Ключевую роль в этих процессах играет управление большими данными, позволяющее кредитным организациям формировать персонализированные предложения, повышать качество риск-менеджмента и оптимизировать операционные затраты.

Однако банки продолжают сталкиваться с барьерами, препятствующими эффективному управлению данными. Так, к ним можно отнести такие проблемы, как неоднородность уровня развития систем управления данными, низкая автоматизация процессов и нехватка квалифицированного персонала. Также можно отметить отсутствие формализованных процессов и функционально-ролевой модели с описанием ответственности участников, что снижает качество отчетности и данных.

## Роль больших данных в риск-менеджменте коммерческих банков

В связи с разрозненностью уровня зрелости управления данными Банк России выделяет 3 целевых уровня организаций на финансовом рынке<sup>1</sup>. Так к первой группе относятся организации на начальном рекомендательном уровне, для перехода на следующий уровень им необходимо внедрение организационно-распорядительных документов, прописанных методик по управлению данными. Следующий уровень включает организации с достаточным описанием методик, структуры и функционально-ролевой модели. Последний уровень затрагивает организации с продвинутым

<sup>1</sup> Банк России. Состояние и перспективы развития систем управления данными участников финансового рынка: консультационный документ. 2023. – URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/145403/Consultation\\_Paper\\_14032023.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/145403/Consultation_Paper_14032023.pdf)

показателем управления данными, которым требуется дополнительный экономический стимул для дальнейшего совершенствования.

С каждым годом растет объем сгенерированных данных, так можно отметить ежегодный прирост в среднем на 23% на протяжении последних лет. Объем данных, созданных во всем мире в 2024 году, достиг 147 зеттабайт (табл. 1).

Таблица 1. Объем данных, созданных за 2013–2025 гг.

Год	Объем данных	Прирост
2025*	181 зеттабайт	23,1%
2024	147 зеттабайт	22,5%
2023	120 зеттабайт	23,7%
2022	97 зеттабайт	22,8%
2021	79 зеттабайт	23,1%
2020	64,2 зеттабайта	56,6%
2019	41 зеттабайт	24,2%
2018	33 зеттабайта	26,9%
2017	26 зеттабайт	44,4%
2016	18 зеттабайт	16,1%
2015	15,5 зеттабайт	24,0%
2014	12,5 зеттабайт	38,9%
2013	9 зеттабайт	-

Источник: Статиста. Рост объема данных во всем мире в 2010–2028 годах. – URL: <https://www.statista.com/statistics/871513/worldwide-data-created/>

В связи со стремительным ростом объема генерируемых данных банки обязаны внедрять эффективные инструменты, способствующие обработке и анализу больших массивов данных для обеспечения своей конкурентоспособности. Значимую роль в системе управления данными играют поставщики программного обеспечения, предоставляющие набор продуктов и услуг для анализа и управления данными. Одними из крупнейших поставщиков инструментов программного обеспечения являются компании США, так компания Microsoft её продукт Power BI и компания Tableau занимали 17 и 13% процентов соответственно всего рынка программного обеспечения [12]. После введения международных санкций большинство поставщиков программного обеспечения покинуло российский рынок. В связи с этим развитие продуктов отечественного программного обеспечения стало одной из стратегических задач институтов на финансовом рынке России.

Так в 2022 году российский рынок программного обеспечения (ПО) продемонстрировал заметные изменения в структуре закупок. По данным Центра компетенций по импортозамещению в сфере ИКТ (ЦКИТ), за первые девять месяцев 2022 года доля отечественного ПО в общих закупках увеличилась до 52,5% по сравнению с 31,8% за аналогичный период 2021 года. Общий объем закупок при

этом вырос с 111,38 млрд рублей до 127,32 млрд рублей [13].

Несмотря на влияние международных санкций российский рынок отечественных инструментов управления большими данными составил 71,7 млрд руб. в 2024 году. Прогнозируется дальнейший рост к 2030 году и превышение объема рынка ПО более 100 млрд руб., на котором преобладающая доля в структуре распределения будет отнесена на российские платформы и инструменты, которые займут более 80% всего рынка в России [10].

Современная практика основной деятельности коммерческих банков предполагает повышенное внимание к вопросам, связанных с управлением финансовыми рисками. Это обусловлено тем, что сама деятельность банковских организаций связана с работой с финансовыми ресурсами, которые автоматически создают потенциальные риски и угрозы. И от эффективности управления финансовыми рисками зависит финансовая стабильность и устойчивость коммерческого банка. Поэтому в современной международной и российской практике происходит высокая интеграция принципов, методов управления и минимизирования рисков на финансовых рынках, разработанных в соответствии с рекомендациями и положениями Базельского комитета по банковскому надзору.

Аспекты контроля качества данных и управлением рисками раскрываются в положении Банка России от 08.04.2020 № 716-П «О требованиях к системе управления операционным риском в кредитной организации и банковской группе», в соответствии с которым кредитные организации обязаны прописывать в своих внутренних документах, включая Положение по управлению данными, процедуры управления риском качества данных. Основная цель этих мер – обеспечить бесперебойную работу бизнес-процессов [1].

Также Банком России было принято положение № 483-П «О порядке расчета величины кредитного риска на основе внутренних рейтингов». Согласно нему банк, использующий подход на основе внутренних рейтингов (далее – ПВР), внедряет продвинутую модель оценки величины кредитного риска на основе внутренних продвинутых рейтингов с целью соблюдения установленных ЦБ нормативов достаточности капитала. Банк России предъявляет строгие требования к качеству данных, используемых в этих расчетах. Банкам необходимо обеспечить точность, актуальность и полноту данных на протяжении всех этапов жизненного цикла управления данными. Это важно для корректного использования моделей оценки кредитного риска, что позволяет минимизировать ошибки при прогнозировании финансового состояния заемщиков и вероятности их дефолта [3].

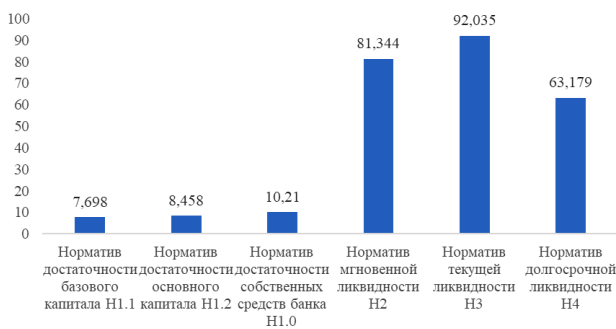
Таким образом, банки должны контролировать данные с момента их получения до непосредственного применения, проверяя их достоверность и соответствие установленным стандартам для надежного расчета рисков и соблюдения нормативов капитала.

Важность управления рисками для современных российских банков обусловлена увеличением размера активов, взвешенных с учетом риска, так как они являются ограничителем роста бизнеса. Наибольшая доля приходится на кредитные риски, так как кредиты составляют 82% от всего размера активов кредитных организаций. На втором месте расположены операционные риски с долей в 9% [2].

## Управление большими данными в АО «Альфа-Банк»

Определяя перспективные направления управления рисками в кредитных организациях, стоит, в первую очередь, отметить активное развитие и внедрение цифровых инструментов. С этой целью используются те технологии, которые позволяют работать с большими данными. Благодаря Big Data формируется новая концепция цифрового управления рисками, где анализ больших данных позволяет выявить всевозможные угрозы и негативные триггеры. К кредитным организациям, которые активно используют и развивают инструменты управления большими данными относится АО «Альфа-Банк».

Проанализируем результаты и основные показатели деятельности этого коммерческого банка при управлении рисками. С этой целью необходимо обратиться к годовой отчетности, в анализе используется отчетность, опубликованная банком за три квартала 2024 г. В ней представлены показатели, демонстрирующие сведения об обязательных нормативах, нормативе финансового рычага и нормативе краткосрочной ликвидности.



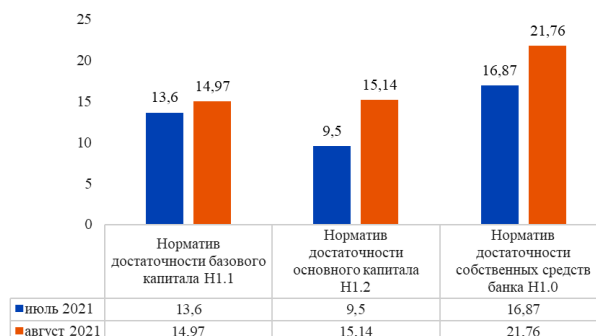
**Рис. 1.** Показатели нормативов АО «Альфа-Банк» за 3-й квартал 2024 г.

Источник: Банк России. Годовая отчетность за 2024 год АО «Альфа-Банк». – URL: [https://cbr.ru/banking\\_sector/credit\\_coinfo/a2024/?regnum=1326](https://cbr.ru/banking_sector/credit_coinfo/a2024/?regnum=1326)

Показатели обязательных нормативов кредитной организации АО «Альфа-Банк» имеют высокие значения, соблюдающие требования, установленные в рамках банковского мониторинга и контроля со стороны ЦБ РФ. Банк перешёл на ПВР подход в июле 2021 года, когда командой банка была разработана и внедрена продвинутая модель оценки кредитных рисков [5]. Одним из условий его применения являлось использование анализа больших данных и соблюдение требований к качеству данных для проведения валидных расчётов и оценки.

Можно заметить, как за один месяц после внедрения ПВР подхода повысились показатели достаточности капитала банка, что в свою очередь дало ему возможность высвободить ресурсы для своей кредитной деятельности.

Результаты изменения нормативов достаточности капитала приведены на рис. 2.



**Рис. 2.** Изменение нормативов АО «Альфа-Банк» за июль-август 2021 гг.

Источник: Анализ Банков. Анализ достаточности капитала АЛЬФА-БАНК. – URL: <https://analizbankov.ru/bank.php?BankId=al-fa-bank-1326&BankMenu=likvidnost&fform=kapital>

Взаимосвязь внедрения ПВР и повышения нормативов достаточности капитала демонстрирует то, как совершенствование системы риск-менеджмента при использовании анализа больших данных положительно повлияло на оценку рисков, увеличив финансовую устойчивость кредитной организации АО «Альфа-Банк».

Также АО «Альфа-Банк» выступает одним из лидеров отрасли по работе с большими данными. На конец 2023 года в банке применялось около 386 моделей искусственного интеллекта, а уже в 2024 году банк одним из первых анонсировал создание и внедрение собственной автоматизированной системы переобучения ИИ-моделей – Retractable AutoML Framework [7]. Внедрение данной модели позволило АО «Альфа-Банк» повысить качеству эксплуатируемых моделей ИИ примерно на 20%, а также высвободить человеческие ресурсы на 30%. За внедрение этой системы стал лауреатом премии «Лидеры ИИ» [8].

Для успешной работы с инновациями банкам необходимо создать подходящие условия [14–15]. К основным условиям можно отнести следующее.

- Наличие четкой и прописанной стратегии. Четкая стратегия и амбициозные цели. Цифровая трансформация должна предусматривать разработку новых бизнес-моделей, план мероприятий по цифровизации, анализ затрат и рисков. В стратегию важно включить развитие продуктовых, процессных и бизнес-модельных инноваций.
- Расширение и включение партнёрских соглашений. Сотрудничество с банками, финтех-компаниями, Центральным банком и IT-сектором позволит расширить компетенции и создать благоприятные условия для цифрового развития. Банки могут отслеживать дея-



тельность финтех-стартапов и рассматривать варианты их покупки или стратегического партнёрства.

- Наличие высококвалифицированных сотрудников. Для цифровой трансформации необходимы специалисты, способные работать с большими данными и цифровыми технологиями.
- Фокус на корпоративную культуру. Важно внедрять agile-подход и развивать кросс-функциональное взаимодействие.

## Заключение

В эпоху цифровой трансформации и ростом объёма генерируемых данных перед банками остро встаёт вопрос внедрения и развития инструментов управления Big Data, которые обеспечивают решение задач, связанных с оперативным и точным анализом и минимизацией рисков. Не смотря на влияние международных санкций наблюдается позитивная тенденция к увеличению объёмов российского рынка программного обеспечения с наращиваем доли ПО отечественного производства. В ходе анализа АО «Альфа-Банк» было выявлено, что банк применяет эффективные инструменты управления большими данными в своих моделях, направленных на цифровизацию системы управления кредитными, финансовыми и операционными рисками, и способствующего повышению эффективности работы с клиентами. Как результат, значения нормативов кредитной организации показали рост, что отражает прямую связь повышения эффективности систем управление данными и улучшения финансовых показателей банка.

## Литература

1. Положение Банка России от 08.04.2020 № 716-П (ред. от 25.03.2022) «О требованиях к системе управления операционным риском в кредитной организации и банковской группе» (Зарегистрировано в Минюсте России 03.06.2020 № 58577) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2023).
2. Банк России. Статистические показатели банковского сектора Российской Федерации, № 257. – URL: [https://www.cbr.ru/statistics/bank\\_sector/review/](https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/review/)
3. Положение Банка России от 06.08.2015 № 483-П «О порядке расчета величины кредитного риска на основе внутренних рейтингов» (с изм. и доп. от 06.07.2021) // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <https://rulaws.ru/acts/Polozhenie-Banka-Rossii-ot-06.08.2015-N-483-P/>
4. Годовая отчетность за 2024 год АО «Альфа-Банк». – URL: [https://cbr.ru/banking\\_sector/credit\\_coinfo/a2024/?regnum=1326](https://cbr.ru/banking_sector/credit_coinfo/a2024/?regnum=1326)
5. ЦБ разрешил третьему банку самостоятельно оценивать кредитные риски. – URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2021/06/29/876138-tsb-razreshil-tretemu-banku-samostoyatelno-otsenivat-kreditnie-riski>
6. Анализ достаточности капитала АЛЬФА-БАНК. – URL: <https://analizbankov.ru/bank.php?BankId=al-fa-bank-1326&BankMenu=likvidnost&form=kapital>
7. VC.RU В Альфа-Банке создали автоматическую систему переобучения ИИ-моделей. – URL: <https://vc.ru/alfabank/1195677-v-alfa-banke-sozdali-avtomaticheskuyu-sistemu-pereobucheniya-ii-modelei>
8. Альфа-Банк. Альфа-Банк получил премию «Лидеры ИИ» и присоединился к Альянсу в сфере искусственного интеллекта. – URL: <https://alfabank.ru/news/t/release/alfa-bank-poluchil-premiyu-lideri-ii-i-prisoedinilsya-k-alyansu-v-sfere-iskusstvennogo-intellekta/>
9. Банк России. Состояние и перспективы развития систем управления данными участников финансового рынка: консультационный документ. 2023. – URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/145403/Consultation\\_Paper\\_14032023.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/145403/Consultation_Paper_14032023.pdf)
10. J'son & Partners Consulting. Доля российского офисного ПО на рынке выросла до 21% // ИКС–Медиа. – URL: <https://www.iksmedia.ru/news/5991619-Dolya-rossijskogo-ofisnogo-PO-na.html>
11. Statista. Data growth worldwide 2010–2028. – URL: <https://www.statista.com/statistics/871513/worldwide-data-created/>
12. HG Insights. Business Intelligence Market Landscape in 2024. – URL: <https://hginsights.com/market-reports/business-intelligence-market-landscape-in-2024>
13. Центр компетенций по импортозамещению в сфере ИКТ. Анализ изменений в структуре закупок программного обеспечения в России за 2022 год // Новости IT-канала. – URL: <https://www.novostiitkanala.ru/news/detail.php?ID=165917>
14. Петрова Л.А., Кузнецова Т.Е. Цифровизация банковской системы: цифровая трансформация среды и бизнес-процессов // Финансовый журнал. 2020. Т. 12. № 3. С. 91–101. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-bankovskoy-sistemy-tsifrovaya-transformatsiya-sredy-i-biznes-protsessov>
15. Лебедева И.А. Цифровая трансформация банковского сектора России: возможности и риски для банков и их клиентов // Социальные новации и социальные науки. 2022. № 1. С. 74–85. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-bankovskogo-sektora-rossii-vozmozhnosti-i-riski-dlya-bankov-i-ih-klientov>

### BIG DATA MANAGEMENT IN RISK MANAGEMENT BASED ON THE EXAMPLE OF «ALFA-BANK» JSC

Novichikhina I.A., Rudakova O.S.

Financial University under the Government of the Russian Federation

The article examines the role of data analysis tools in enhancing risk management efficiency in the banking sector. Commercial banks are encouraged to leverage big data analytics to improve risk management processes, while business intelligence (BI) systems facilitate the effective visualization of large datasets. The study provides

an analysis of the software market and big data analytics products, as well as the effectiveness of these tools in regulatory capital management, using the example of a systematically important Russian bank that has implemented an internal ratings-based approach. The research hypothesis suggests that the use of data management tools in risk management has a positive impact on a bank's financial performance, which is demonstrated through the case of JSC Alfa-Bank.

**Keywords:** big data; big data management; risk management; credit organizations; Alfa-Bank JSC.

#### References

1. Regulation of the Bank of Russia dated 04/08/2020 № 716-P (as amended on 03/25/2022) «On the Requirements for the Operational Risk Management System in a Credit Institution and a Banking Group» (Registered with the Ministry of Justice of Russia on 06/03/2020 № 58577) (as amended and supplemented, intro. effective from 01.01.2023)
2. The Bank of Russia. Statistical indicators of the banking sector of the Russian Federation, No. 257. – URL: [https://www.cbr.ru/statistics/bank\\_sector/review/](https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/review/)
3. Regulation of the Bank of Russia dated 08/06/2015 No. 483-P «On the Procedure for Calculating the Amount of Credit Risk based on Internal Ratings» (as amended and supplemented dated 07/06/2021) // The official Internet portal of legal information. – URL: <https://rulings.ru/acts/Polozhenie-Banka-Rossii-ot-06.08.2015-N-483-P/>
4. Annual reports for 2024 of Alfa-Bank JSC. – URL: [https://cbr.ru/banking\\_sector/credit/coinfo/a2024/?regnum=1326](https://cbr.ru/banking_sector/credit/coinfo/a2024/?regnum=1326)
5. The Central Bank allowed the third bank to independently assess credit risks. – URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2021/06/29/876138-tsb-razreshil-tretemu-banku-samostoyatelno-otsenivat-kreditnie-riski>
6. ALFA-BANK capital adequacy analysis. – URL: <https://analiz-bankov.ru/bank.php?BankId=al-fa-bank-1326&BankMenu=likvidnost&form=kapital>
7. VC.Alfa-Bank has created an automatic system for retraining AI models. – URL: <https://vc.ru/alfabank/1195677-v-alfa-banke-sozdali-avtomaticheskuyu-sistemu-pereobucheniya-ii-modelei>
8. Alfa-Bank. Alfa-Bank received the AI Leaders Award and joined the Alliance in the field of Artificial Intelligence. – URL: <https://alfabank.ru/news/t/release/alfa-bank-poluchil-premiyu-lideri-ii-i-prisoedinilsya-k-alyansu-v-sfere-iskusstvennogo-intellekta/>
9. The Bank of Russia. Status and prospects of development of financial market participants' data management systems: consultation document. 2023. – URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/145403/Consultation\\_Paper\\_14032023.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/145403/Consultation_Paper_14032023.pdf)
10. J'son & Partners Consulting. The share of Russian office software in the market has grown to 21% // X-Media. – URL: <https://www.iksmedia.ru/news/5991619-Dolya-rossijskogo-ofisnogo-PO-na.html>
11. Statista. Data growth worldwide 2010–2028. – URL: <https://www.statista.com/statistics/871513/worldwide-data-created/>
12. HG Insights. Business Intelligence Market Landscape in 2024. – URL: <https://hginsights.com/market-reports/business-intelligence-market-landscape-in-2024>
13. The Competence Center for import substitution in the field of ICT. Analysis of changes in the structure of software purchases in Russia in 2022 // IT Channel News. – URL: <https://www.novostiitkanala.ru/news/detail.php?ID=165917>
14. Petrova L.A., Kuznetsova T.E. Digitalization of the banking system: digital transformation of the environment and business processes // Financial Journal. 2020. Vol. 12. No. 3. pp. 91–101. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-bankovskosystemy-tsifrovaya-transformatsiya-sredy-i-biznes-protssesov>
15. Lebedeva I.A. Digital transformation of the Russian banking sector: opportunities and risks for banks and their clients // Social innovations and social Sciences. 2022. No. 1. pp. 74–85. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-bankovskogosektora-rossii-vozmozhnosti-i-riski-dlya-bankov-i-ih-klientov>

# Применение индикатора «отношение капитализации фондового рынка к ВВП» в целях мониторинга развития российского финансового рынка

## Рыкова Ирина Анатольевна,

к.э.н., доцент, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Орловский филиал  
E-mail: olegnashevse-orel@yandex.ru

## Уварова Елена Евгеньевна,

к.э.н., доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Среднерусский институт управления – филиал  
E-mail: ulena151078@yandex.ru

## Орлова Светлана Анатольевна,

к.э.н., доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Среднерусский институт управления – филиал  
E-mail: svetlanaorlovaorel@yandex.ru

В достижении цели по структурной трансформации российской экономики существенная роль отведена государством отечественному финансовому рынку, призванному генерировать инвестиционные ресурсы для нужд корпоративного сектора. При этом акцент делается на развитии инструментов долгосрочного финансирования и рынка капитала. Для оценки динамики происходящих изменений в этом направлении регуляторами предложен ряд индикаторов, в том числе «отношение капитализации фондового рынка к ВВП». В статье проводится анализ данного индикатора с точки зрения корректности установления целевых ориентиров по нему.

**Ключевые слова:** финансовый рынок, фондовый рынок, капитализация фондового рынка, индикатор, мониторинг.

## Введение

Наличие развитого, стабильно функционирующего финансового рынка является неотъемлемым атрибутом рыночной экономики, поскольку этот сегмент, выполняя свои функции, призван насыщать инвестиционными ресурсами всех экономических субъектов. Именно в этом и состоит главная цель финансового рынка, достижение которой зачастую обуславливается спекулятивными факторами. Благодаря некоему элементу игры торговли финансовыми активами привлекает огромное количество участников, концентрирующих спрос и формирующих предложение таких товаров. Иными словами, за счет спекулятивной составляющей может быть успешно реализована перераспределительная функция финансовых рынков и обеспечена инвестиционная привлекательность как отдельных секторов, так и экономики в целом.

Однако чрезмерные колебания котировок ценных бумаг и иных финансовых активов зачастую не обусловлены фундаментальными причинами и не могут являться адекватным сигналом каких-либо серьезных изменений на рынке.

Важнейшим индикатором состояния финансового рынка является процентное отношение капитализации рынка к ВВП. Этот показатель, в мире известный как Market Cap to GDP или The Buffett Indicator стал популярным, благодаря Уоррену Баффету, за что и получил свое неофициальное название. Еще в 2001 году финансовый гуру заметил в интервью одному журналу, что «это, вероятно, лучший единственный показатель того, где находятся оценки в любой текущий момент». Данный индикатор можно рассчитать как для отдельно взятой страны, так и для глобальной экономики. При этом его используют как инструмент макроэкономической статистики для оценки самих масштабов рынка, так и в качестве аналитического мультипликатора для того, чтобы выяснить, насколько фондовый рынок переоценен или недооценен по сравнению с размером экономики.

В России данный показатель рассчитывается как отношение рыночной капитализации ценных бумаг по итогам торгов на фондовом рынке ПАО Московская Биржа к годовому объему ВВП, и с 2025 г. он включен в перечень агрегированных индикаторов мониторинга состояния и развития финансового рынка [3].

Важно отметить, что система таких индикаторов была определена Стратегией развития финансового рынка РФ до 2030 года, утвержденной Распоряжением Правительства РФ от 29.12.2022 № 4355-р (ред. от 21.12.2023) [1]. В этом документе акцент

сделан на необходимости комплексной оценки качества выполнения финансовым сектором своих функций в экономике. С этой целью предложена двухуровневая система индикаторов, включающая итоговые и мониторинговые промежуточные индикаторы, отражаемые, соответственно, в самой Стратегии и основных направлениях развития финансового рынка, утверждаемых ежегодно.

Таким образом, показатель «отношение капитализации фондового рынка к ВВП» можно отнести к промежуточному индикатору. При этом необходимо подчеркнуть, что в такой интерпретации он был озвучен в Указе Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [2].

До этого момента во всех программных документах, касающихся функционирования финансового рынка практически не употреблялись понятия «фондовый рынок» и «рынок ценных бумаг», а для характеристики механизмов финансирования альтернативных банковскому кредитованию применялись термины «рынок капитала», «долевое финансирование».

Однако, на наш взгляд, следует четко понимать, что финансовый рынок – сложная, многомерная структура, а фондовый рынок или рынок ценных бумаг является лишь одним из его сегментов, располагающим собственным инструментарием для решения задач, стоящих перед финансовым рынком в целом. При этом с учетом бурного развития рынка производных ценных бумаг или так называемых деривативов в последние десятилетия и непрерывного появления финансовых инноваций, связанных уже с процессами цифровизации в последние годы более корректным представляется использование именно понятия «фондовый рынок» как сферы обращения классических ценных бумаг, инструментов срочного рынка, а также цифровых финансовых активов.

## Результаты исследования и их обсуждение

Практические аспекты применения индикатора «отношение капитализации фондового рынка к ВВП» в мировом масштабе имеют разносторонний характер в зависимости от категории пользователей такой информации (регуляторы рынка, менеджеры компаний, аналитики и непосредственно инвесторы). В России с 2025 г. этот показатель официально будет применяться для мониторинга использования долгосрочных инструментов долевого финансирования в стране. Для ретроспективной оценки состояния российского фондового рынка в указанном аспекте представим данные за последние 10 лет на рис. 1. Как можно заметить, с 2014 года в целом наблюдалась позитивная динамика роста отечественного фондового рынка относительно ВВП за исключением периода после 2022 года, когда капитализация сократилась почти вдвое. По итогам 2024 года можно также отметить существенное сокращение показателя на фоне роста ключевой ставки Банка России.

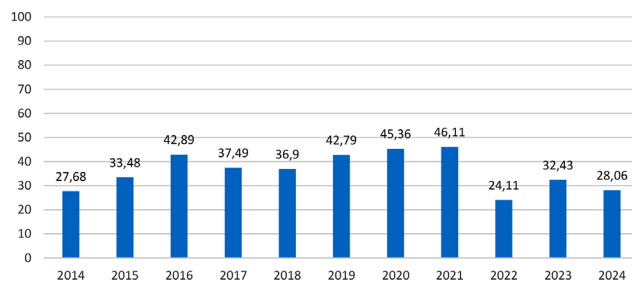


Рис. 1. Капитализация фондового рынка к ВВП РФ, %

Источник: рассчитано авторами на основе данных Банка России<sup>1</sup>.

Очевидно, что первичным фактором, влияющим на изменение исследуемого индикатора, является величина самой рыночной капитализации, которая крайне чувствительна к рыночной конъюнктуре, а, по сути, и является ее отражением. В то же время в интерпретации показателя нельзя исключать оценку влияния абсолютных значений ВВП, как базы для его расчета. Несмотря на перманентный рост ВВП в текущих ценах на историческом горизонте, в кризисные годы его величина может снижаться (как это произошло в период COVID-19).

Вместе с тем более наглядно значительную изменчивость фондового рынка в отсутствие корреляции с динамикой ВВП иллюстрируют относительные показатели, представленные на рис. 2. Иными словами, даже на фоне позитивной макроэкономической ситуации, которую характеризуют высокие темпы роста ВВП, капитализация фондового рынка может снижаться, подчиняясь тому или иному «сентименту» (настроениям и ожиданиям участников), что наиболее наглядно по итогам 2022 и 2024 гг.

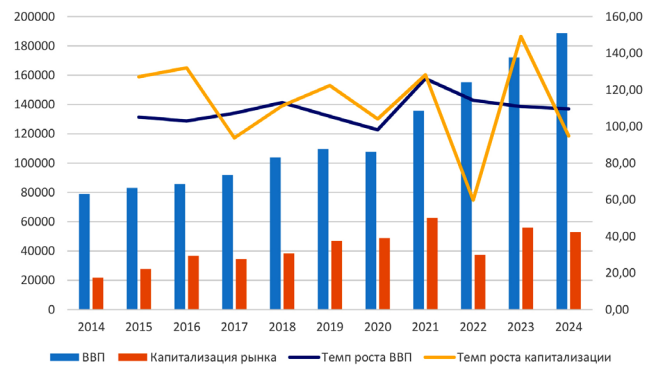


Рис. 2. Динамика абсолютных и относительных значений ВВП и капитализации фондового рынка РФ

В результате мы приходим к выводу, что использование индикатора «отношение капитализации фондового рынка к ВВП» в целях мониторинга задействования акций как инструментов долевого финансирования российской экономики достаточно спорно, поскольку он не отвечает одному из признанных Стратегией развития финансового рынка РФ требований к таким показателям, а именно требованию однозначности. Более того, установление конкретных количественных ориентиров роста данного индикатора

<sup>1</sup> Макроэкономическая статистика: сайт / Банк России. – URL: [https://cbr.ru/statistics/macro\\_itm/sec\\_st/](https://cbr.ru/statistics/macro_itm/sec_st/) (дата обращения: 26.01.2025).

представляется в определенной мере, искусственным, а, как отмечено в той же Стратегии, «безусловное, оторванное от экономических реалий увеличение объемных показателей по отдельным финансовым услугам не является целью Правительства Российской Федерации и Банка России» [1]. Кроме того, Банк России неоднократно подчеркивал, что любые количественные значения, характеризующие тот или иной аспект развития финансового рынка, рассматриваются как индикативные, позволяющие лишь корректировать политику регулятора, повышать ее гибкость и адаптивность.

Вместе с тем, достижение цели развития финансового рынка по удовлетворению потребностей российской экономики в инвестициях, бесспорно, предполагает рост масштабов фондового рынка, а точнее увеличение его емкости и активности участников, что в конечном счете, должно измеряться конкретными цифрами. Однако количественные оценки здесь, скорее, являются мерилем эффективности деятельности конкретных государственных институтов, реализующих политику в области финансового рынка в стране.

В этом контексте, вероятно, следует оценивать целевые ориентиры Президента РФ по обеспечению роста капитализации фондового рынка не менее чем до 66 процентов валового внутреннего продукта к 2030 году и до 75 процентов валового внутреннего продукта к 2036 году [3]. Однако при неоспоримой значимости оценки эффективности работы профильных ведомств по исполнению президентских поручений по количественным измерителям установление таких ориентиров может спровоцировать ситуацию с искусственным подогреванием спроса и, как следствие, возникновением «пузырей» на финансовом рынке, которые будут способствовать кризисным явлениям. Иными словами, такой «сугубо рыночный» показатель, как капитализация фондового рынка, на наш взгляд, просто не может и не должен регулироваться в ручном режиме.

В свою очередь, активизация использования инструментов долевого финансирования и расширение объемов рынка акций, прежде всего, за счет новых публичных размещений сегодня крайне необходима и может органически способствовать росту рыночной капитализации. В этой связи более релевантным с точки зрения промежуточного мониторинга мог бы стать индикатор количества компаний, осуществивших первичное публичное размещение акций, объемов акций, выпущенных в свободное обращение, уровень ценового диапазона.

Так, 2024 год – провальный с точки зрения уровня капитализации российского фондового рынка к ВВП (28,06%, один из самых низких за последние 10 лет), оказался вполне успешным с позиции количества первичных размещений акций (19 против 12 за 2023 год), а также уровня цен по размещенным акциям (в большинстве случаев цены находились на верхней границе диапазона). И это на фоне продолжавшегося увеличения ключевой ставки, что, в конечном счете, переориентировало основную долю спроса на банковские депозиты и инструменты денежного рынка и сказалось

на капитализации. Иначе говоря, если исключить влияние высокой ключевой ставки, рынок был готов «переварить» и гораздо большие объемы первичных размещений, чему способствует также его изолированность от внешних инвестиций и высокая потребность в качественных инструментах, что дало бы противоположный нынешней ситуации эффект и привело бы к росту капитализации, а не снижению ее. Эти факты лишь подтверждают наше утверждение, что уровень капитализации к ВВП – весьма тонкий и неоднозначный показатель, а на рынке действует огромное число факторов, влияющих на общую ситуацию и не зависящих от действий регулирующих органов.

В свою очередь, усилия государственных структур следует направить на формирование привлекательных организационно-правовых условий стимулирования выхода компаний на российский фондовый рынок, в том числе предоставление налоговых льгот, упрощение процедур регистрации эмиссии ценных бумаг, популяризацию инструментов долевого финансирования, развитию корпоративной культуры и т.д. В результате это создаст прочный фундамент для долгосрочного роста отечественного фондового рынка, придаст ему новое инвестиционное качество, обеспечит приток новых эмитентов и покупателей ценных бумаг, а значит, в конечном итоге, будет способствовать планомерному росту капитализации.

## Заключение

Российский фондовый рынок постепенно превращается в реальный инструмент долгосрочного экономического развития, приобретая новое качество как с позиции эмитентов ценных бумаг, так и институциональных и розничных инвесторов. И это качество достигается, прежде всего, за счет формирования благоприятных условий для всех участников рынка, повышения доверия к нему, а оценка привлекательности использования финансовых инструментов находит свое отражение в уровне капитализации рынка. Данный индикатор должен использоваться для мониторинга поступательного развития отечественного фондового рынка, исключая неоправданную спекулятивную динамику, и быть надежным инструментом принятия долгосрочных управленческих и инвестиционных решений.

## Литература

1. Стратегия развития финансового рынка РФ до 2030 года: утв. Распоряжением Правительства РФ от 29.12.2022 № 4355-р (ред. от 21.12.2023). – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_436693/7826a7c5975196fadb5d6f421114f43802728b15/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436693/7826a7c5975196fadb5d6f421114f43802728b15/) (дата обращения: 25.01.2025).
2. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542/page/1> (дата обращения: 26.01.2025).

3. Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2025 год и период 2026 и 2027 годов: одобр. Советом директоров Банка России. – URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/165924/onrfr\\_2025\\_2027.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/165924/onrfr_2025_2027.pdf) (дата обращения: 29.01.2025).
4. Володина А.О. Оценка влияния ожиданий инвесторов на капитализацию корпораций российского фондового рынка // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2024. Т. 20. № 3 (432). С. 541–563.
5. Кандрашина Е.А., Трошина Е.П. Трансформация механизмов продвижения размещаемых акций в условиях новой структуры фондового рынка России // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 8–3. С. 382–387.
6. Селезнев А.С. Стоимость и капитализация компании на фондовом рынке // Инновации и инвестиции. 2023. № 9. С. 58–62.
7. Семенова Е.В. Трансформация российского фондового рынка: сб. статей Государственное управление в новых геополитических и геоэкономических условиях. Материалы XIX Международной конференции. Москва. – 2023. – С. 404–409.

#### THE USE OF THE INDICATOR “THE RATIO OF STOCK MARKET CAPITALIZATION TO GDP” IN ORDER TO MONITOR THE DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN FINANCIAL MARKET

Rykova I.A., Uvarova E.E., Orlova S.A.

Financial University under the Government of the Russian Federation (Orel branch), Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (Central Russian Institute of Management – branch)

In achieving the goal of structural transformation of the Russian economy, the state has assigned a significant role to the domestic

financial market, designed to generate investment resources for the needs of the corporate sector. At the same time, the emphasis is on the development of long-term financing instruments and the capital market. To assess the dynamics of ongoing changes in this direction, regulators have proposed a number of indicators, including the “ratio of stock market capitalization to GDP.” The article analyzes this indicator in terms of the correctness of setting targets for it.

**Keywords:** financial market, stock market, stock market capitalization, indicator, monitoring.

#### References

1. Strategy for the development of the financial market of the Russian Federation until 2030: approved by the order of the Government of the Russian Federation 29.12.2022 № 4355-p: (edition 21.12.2023). – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_436693/7826a7c5975196fadb5d6f421114f43802728b15/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436693/7826a7c5975196fadb5d6f421114f43802728b15/) (access date: 01/25/2025).
2. 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 dated 05/07/2024 № 309. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542/page/1> (access date: 01/26/2025).
3. The main directions of development of the financial market of the Russian Federation for 2025 and the period of 2026 and 2027: approval. By the Board of Directors of the Bank of Russia. – URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/165924/onrfr\\_2025\\_2027.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/165924/onrfr_2025_2027.pdf) (access date: 01/29/2025).
4. Volodina A.O. Assessment of the impact of investors’ expectations on the capitalization of corporations in the Russian stock market // National interests: priorities and security. 2024. Vol. 20. № 3 (432). pp. 541–563.
5. Kandrashina E.A., Troshina E.P. Transformation of mechanisms for promoting placed shares in the context of the new structure of the Russian stock market // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2024. № 8–3. pp. 382–387.
6. Seleznev A.S. Cost and capitalization of a company on the stock market // Innovations and investments. 2023. № 9. pp. 58–62.
7. Semenova E.V. Transformation of the Russian stock market: collection of articles on Public administration in new geopolitical and geo-economic conditions. Materials of the XIX International Conference. Moscow. – 2023. – pp. 404–409.

# Классические и неоклассические модели финансовой устойчивости: эволюция экономической мысли

## **Федоров Евгений Сергеевич,**

аспирант ФГБОУ ВО Российский экономический университет  
им. Г.В. Плеханова  
E-mail: magoshatru@yandex.ru

## **Барков Сергей Александрович,**

доктор социологических наук, профессор, заведующий  
кафедрой экономической социологии и менеджмента,  
Московского государственного университета имени М.В.  
Ломоносова  
E-mail: barkserg@live.ru

## **Охотников Илья Викторович,**

доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры  
«Экономическая теория и менеджмент» Российского  
университета транспорта (МИИТ),  
E-mail: roat.miiit@mail.ru

В статье рассматривается эволюция экономических теорий, связанных с финансовой устойчивостью, прослеживается развитие от классических экономических рамок через неоклассическую парадигму к современным моделям. В статье показано, как ранние классические взгляды с их акцентом на саморегулирование рынка и ограниченное вмешательство государства заложили основу для более поздних теорий, которые объединили эффективность с возникающими социальными и экологическими проблемами. Неоклассическая революция усовершенствовала эти идеи, введя маржинальный анализ и концепции равновесия, но столкнулась с проблемами при рассмотрении вопросов устойчивости в условиях быстро меняющейся глобальной экономики. Последние научные исследования стимулировали появление инновационных подходов, которые примиряют экономический рост с защитой окружающей среды и фискальной ответственностью. С помощью исторического обзора и критического анализа в данном исследовании освещается эволюция мышления и предлагаются направления будущих исследований в области устойчивой фискальной политики.

**Ключевые слова:** экономическая мысль, финансовая устойчивость, классическая экономика, неоклассическая экономика, экономика окружающей среды, инновационная политика, устойчивое финансирование, смена парадигмы.

## **Введение**

Взаимодействие между экономической теорией и концепцией устойчивого развития становится все более важным в последние десятилетия. Исторически сложилось так, что экономическая мысль была преимущественно связана с динамикой рынка, производством и обменом, а устойчивое развитие часто рассматривалось как внешняя или второстепенная проблема. В классический период экономисты делали акцент на естественном праве и саморегулирующихся свойствах рынков. Однако, по мере ускорения индустриализации и глобальной интеграции, ученые стали признавать, что финансовая практика и политические решения должны также учитывать долгосрочные экологические и социальные соображения [1].

Неоклассическая парадигма с ее акцентом на равновесие и маржинальный анализ способствовала дальнейшему совершенствованию экономических моделей, но не в полной мере учитывала многомерный характер устойчивости. В ответ на это современные исследования вышли за традиционные рамки, стремясь внедрить устойчивость в основу экономической политики и финансового менеджмента. В данной статье рассматривается эволюция экономической мысли от ее классических корней, неоклассических разработок до современных подходов, которые рассматривают финансовую устойчивость в комплексе. Обзор ключевых теоретических переходов и эмпирических выводов позволяет понять, как исторические перспективы повлияли на современную практику и как будущие исследования могут заполнить остающиеся пробелы [1,3].

## **Исторические основы классической экономической мысли**

### ***Ранние взгляды на динамику рынка и устойчивость***

Классическая экономика, возникшая в XVIII и XIX веках, во многом сформировалась под влиянием таких мыслителей, как Адам Смит, Давид Рикардо и Джон Стюарт Милль. Эти ученые заложили интеллектуальные основы для понимания рыночных сил, конкуренции и распределения богатства. Хотя в первую очередь их интересовали вопросы механики производства и преимуществ свободных рынков, в их трудах прослеживается уважение к природным ограничениям и устойчивости ресурсов [5]. Классические экономисты полагали, что невидимая рука рынка будет направлять экономическую деятельность в сторону эффективности и роста, а природные ресурсы будут рационально использоваться, если предоставить их рыночным силам.

Однако даже в этих рамках существовало неявное признание конечного характера ресурсов. Мальтузианские теории роста населения, например, подчеркивали потенциальные пределы экономической экспансии, предполагая, что естественные пределы могут в итоге наложить ограничение на неконтролируемый рост. Несмотря на это, классические модели часто критиковали за отсутствие системного подхода к устойчивости, поскольку они были склонны идеализировать самокорректирующуюся природу рынков, не уделяя должного внимания деградации окружающей среды или долгосрочным фискальным дисбалансам [2].

### **Возникновение проблем финансовой устойчивости**

Финансовая устойчивость в современном понимании – это многогранная концепция, которая включает в себя способность финансовых систем поддерживать долгосрочный экономический рост без экологических и социальных издержек, которые ставят под угрозу будущие поколения. В классической экономике дискуссии об устойчивости носили фрагментарный характер и были связаны в первую очередь с дебатами о распределении ресурсов, а не с целостным пониманием финансов. Ученые отмечали важность поддержания фискальной дисциплины и избегания ловушек чрезмерного государственного долга, но эти проблемы часто были вторичны по отношению к вопросам производства и распределения [4].

Со временем осознание того, что финансовая практика может иметь глубокие долгосрочные последствия, привело к постепенному смещению акцентов. По мере того как индустриализация и глобализация увеличивали нагрузку как на природные экосистемы, так и на государственные финансы, ограничения классического мышления стали очевидны. По мере развития экономики все более очевидной становилась необходимость интеграции принципов устойчивого развития в процесс принятия финансовых решений. Это раннее противоречие между динамикой рынка и долгосрочной устойчивостью заложило основу для более систематического анализа, который последовал в неоклассическую эпоху [1,3].

## **Переход к неоклассическим взглядам**

### **Уточнение экономических моделей и введение маржинального анализа**

Неоклассическая революция, получившая широкое распространение в конце XIX – начале XX веков, создала уточненную аналитическую базу, в которой основное внимание уделялось поведению отдельных агентов и оптимизации распределения ресурсов. Используя маржинальный анализ, экономисты смогли количественно оценить дополнительные выгоды и затраты, связанные с экономическими решениями. Такой подход обеспечил более тонкое понимание рыночного равновесия и эффективности [6].

Несмотря на свои аналитические достоинства, неоклассическая модель унаследовала многие

классические предположения об эффективном функционировании рынков и предположение о том, что рынки могут самокорректироваться. Хотя включение математических моделей и анализа равновесия продвинуло экономическую теорию, оно также выявило определенные недостатки, особенно при решении вопросов внешних эффектов, общественных благ и устойчивости экологических ресурсов. Неотъемлемое предположение о том, что рынки естественным образом тяготеют к равновесию, означало, что многие неоклассические модели не в полной мере учитывали долгосрочные экологические ограничения или фискальные риски, связанные с неустойчивой фискальной политикой [7].

### **Интеграция устойчивого развития в неоклассическое мышление**

В последние годы среди экономистов-неоклассиков растет признание того, что традиционные модели необходимо расширить, включив в них аспекты устойчивости. Отчасти этот сдвиг был вызван эмпирическими данными о деградации окружающей среды и финансовых кризисах, которые классические и ранние неоклассические модели не смогли предсказать. Исследователи попытались включить экологические переменные в неоклассические модели, что привело к развитию таких областей, как «зеленая» экономика и экологическая экономика. Эти зарождающиеся дисциплины стремятся примирить ориентированные на эффективность идеи неоклассической теории с более широким пониманием устойчивого управления ресурсами [6].

Появились инновационные подходы, которые интегрируют концепцию «внешних эффектов» в анализ затрат и выгод, позволяя политикам лучше учитывать экологические последствия экономической деятельности. Например, интеграция ценообразования на выбросы углерода в экономические модели является одним из проявлений того, как устойчивость может быть включена в неоклассическое мышление. Такая адаптация помогает исправить провалы рынка путем интернализации экологических издержек производства, тем самым приводя экономические стимулы в соответствие с устойчивыми результатами [6,7]. Кроме того, достижения в области эконометрики и вычислительного моделирования позволили более точно оценить компромиссы между сиюминутными экономическими выгодами и долгосрочной устойчивостью, что способствует более сбалансированному подходу к фискальной политике [2].

## **Современное и постнеоклассическое развитие**

### **Появление экономических моделей, ориентированных на устойчивое развитие**

В последние два десятилетия в экономическом мышлении произошел сдвиг парадигмы в сторону моделей, которые явно учитывают вопросы устойчивого развития при принятии финансовых решений. Современные ученые утверждают, что



проблемы изменения климата, истощения ресурсов и социального неравенства требуют переосмысления традиционных экономических доктрин. В результате модели, которые раньше фокусировались исключительно на рыночной эффективности, теперь все чаще включают в себя экологические и социальные аспекты [8]. Такой целостный подход к экономическому моделированию часто называют устойчивым финансированием, подчеркивая необходимость сбалансировать краткосрочную прибыльность с долгосрочной устойчивостью и фискальной стабильностью.

Современные модели опираются на идеи поведенческой экономики, институциональной теории и системной динамики, чтобы создать рамки, которые лучше адаптируются к сложностям реального мира. Интеграция этих различных точек зрения позволила провести более комплексный анализ того, как финансовые системы могут поддерживать устойчивое развитие. Например, концепция циркулярной экономики, в которой отходы сведены к минимуму, а ресурсы постоянно используются повторно, получила широкое распространение в качестве альтернативы традиционной линейной модели производства и потребления. Такие модели поддерживаются политическими инновациями и технологическими достижениями, которые способствуют устойчивому развитию при сохранении экономического роста [7].

#### **Инновации в политике и финансовые инструменты**

Государственная политика и нормативно-правовая база играют решающую роль в формировании финансовой устойчивости. После глобальных финансовых кризисов и растущих экологических проблем политики все чаще признают важность согласования финансовой политики с целями устойчивого развития. Инновационные финансовые инструменты, такие как «зеленые» облигации, кредиты, связанные с устойчивостью, и импакт-инвестирование, стали важнейшими инструментами для направления частных и государственных инвестиций в устойчивые проекты [2]. Эти инструменты не только обеспечивают необходимый капитал для экологических проектов, но и стимулируют компании к внедрению более устойчивых практик.

Недавние политические инициативы были направлены на интеграцию критериев экологического, социального и управленческого характера (ESG) в финансовое регулирование. Требуя прозрачности и подотчетности, эта политика направлена на снижение риска неустойчивой финансовой практики, которая может угрожать долгосрочной экономической стабильности. Например, в ряде стран были приняты меры, обязывающие компании раскрывать информацию о своем воздействии на окружающую среду, что позволяет инвесторам принимать более обоснованные решения. Эти меры регулирования вызвали волну исследований, изучающих взаимосвязь между финансовой ответственностью и устойчивостью, подчеркивая необ-

ходимость реформирования экономической системы, выходящей за традиционные рамки [7,8].

#### **Технологический прогресс и принятие решений на основе данных**

Интеграция передовых методов анализа данных и вычислительного моделирования в экономические исследования открыла новые способы оценки финансовой устойчивости. Большие данные, искусственный интеллект и алгоритмы машинного обучения все чаще применяются для моделирования сложных экономических систем, позволяя более точно предсказывать долгосрочные тенденции и риски. Эти технологии позволяют экономистам моделировать влияние различных политических мер и рыночных потрясений, повышая тем самым надежность оценок устойчивости [8].

Подходы, основанные на данных, позволяют оценивать такие показатели устойчивости, как углеродный след, уровень потребления ресурсов и показатели социального благосостояния, наряду с традиционными экономическими переменными. Этот интегративный метод позволяет получить более полное представление о том, как экономическая деятельность влияет на экологические и социальные системы. В результате директивные органы и финансовые учреждения могут более эффективно разрабатывать стратегии, способствующие устойчивому развитию без ущерба для фискальной целостности. Включение анализа данных в реальном времени в экономические модели – важный шаг на пути к созданию более чуткой и адаптивной финансовой системы, способной решать динамичные задачи XXI века [1,3].

#### **Роль глобализации и междисциплинарные перспективы**

Глобализация еще больше усложнила взаимосвязь между экономическим мышлением и финансовой устойчивостью. По мере того, как рынки становятся все более взаимосвязанными, местная налоговая политика и экологические практики имеют более широкие глобальные последствия. Эта реальность привела к более междисциплинарному подходу к экономическим исследованиям, интегрируя в традиционные экономические модели идеи из области экологии, социологии, политологии и технологий. Исследователи теперь признают, что устойчивые финансовые практики требуют не только здравого экономического обоснования, но и глубокого понимания культурных, институциональных и экологических факторов [9].

Совместные исследования в рамках различных дисциплин привели к разработке интегративных рамок, которые отражают многогранную природу устойчивости. В этих рамках подчеркивается необходимость сотрудничества между правительствами, представителями частного сектора и международными организациями для обеспечения устойчивости и инклюзивности финансовых систем. Взаимодействие между местной практикой и глобальными стандартами подчеркивает важность гармонизации политики на разных уровнях, что-

бы финансовая устойчивость стала общей целью в различных контекстах [7,8]. Такая интегративная перспектива представляет собой отход от разрозненных подходов предыдущих эпох и отражает меняющуюся сложность как экономических систем, так и проблем устойчивости.

## **Интеграция устойчивого развития в современные финансовые системы**

### ***Развивающиеся теоретические перспективы***

Современная экономическая мысль все чаще рассматривает финансовую устойчивость как многоаспектную задачу, требующую объединения экономической теории, политических инноваций и технологического прогресса. Эволюция от классических к неоклассическим системам заложила основу для современных моделей, которые в большей степени отвечают глобальным вызовам. В настоящее время ученые выступают за переход от узкой трактовки эффективности рынка к более инклюзивной системе, которая ставит во главу угла долгосрочный экологический баланс и социальное благосостояние [10].

Последние теоретические достижения подчеркивают необходимость учета экологических издержек в механизмах ценообразования на товары и услуги. Такой подход ставит под сомнение традиционное представление о рынке как о нейтральном арбитраже стоимости и предполагает, что устойчивые практики должны быть встроены в базовые расчеты при принятии экономических решений. Признавая истинную стоимость деградации окружающей среды и истощения ресурсов, современные механизмы направлены на исправление провалов рынка и содействие более справедливому распределению экономических выгод [9].

### ***Роль финансового сектора в содействии устойчивому развитию***

Финансовый сектор все чаще признается в качестве ключевого игрока в переходе к устойчивому развитию. Финансовые учреждения внедряют новые практики, которые включают показатели устойчивости в оценку рисков и инвестиционные стратегии. Например, банки и управляющие активами разрабатывают индексы устойчивости, включающие критерии ESG, чтобы привести инвестиционные портфели в соответствие с более широкими общественными целями [10]. Этот сдвиг отражает не только изменение нормативно-правовой базы, но и растущее понимание инвесторами долгосрочных рисков, связанных с неустойчивой практикой.

Распространение инициатив в области устойчивого финансирования также сопровождается пересмотром понятия корпоративной отчетности. От компаний теперь ждут, что они продемонстрируют, как их бизнес-модели способствуют или препятствуют экологической и социальной устойчивости. Эта тенденция подтолкнула развитие системы отчетности в области устойчивого развития

и повысила прозрачность финансовой практики. В свою очередь, эти изменения способствуют формированию культуры корпоративной ответственности, выходящей за рамки традиционных показателей прибыли [7,8]. Таким образом, меняющаяся роль финансового сектора является как катализатором, так и отражением более широких изменений в экономическом мышлении в отношении устойчивого развития.

### ***Вызовы и возможности***

Несмотря на значительный прогресс, на пути полной интеграции финансовой устойчивости в экономическую политику и практику остается множество проблем. Одним из основных препятствий является сложность, присущая измерению и прогнозированию долгосрочных экологических и социальных последствий экономической деятельности. Традиционные экономические показатели, такие как ВВП и инфляция, не отражают всего спектра проблем устойчивости, что требует разработки новых метрик и инструментов оценки [10].

Кроме того, политическая и институциональная инерция может препятствовать принятию инновационной политики. Сопrotивление изменениям часто обусловлено укоренившимися интересами и предполагаемыми рисками, связанными с перестройкой традиционных финансовых систем. Однако все больше фактов, свидетельствующих о деградации окружающей среды, нехватке ресурсов и социальном неравенстве, заставляют политиков пересматривать устоявшиеся парадигмы. Технологический прогресс и исследования, основанные на данных, предлагают многообещающие способы решения этих проблем, но их успешная реализация зависит от готовности принять междисциплинарные подходы и перестроить институциональные рамки [9].

Возможности для прогресса огромны, особенно с учетом того, что глобализация способствует обмену передовым опытом и инновационными политическими моделями. Сотрудничество между академическими исследователями, финансовыми учреждениями и правительствами может ускорить внедрение устойчивых практик в различных секторах. Кроме того, новые технологии, такие как блокчейн и искусственный интеллект, предлагают новые решения для повышения прозрачности и подотчетности финансовых операций, что еще больше способствует достижению целей финансовой устойчивости [9]. Эти события указывают на будущее, в котором экономический рост и устойчивое развитие не исключают друг друга, а, скорее, взаимно усиливают.

## **Заключение**

Эволюция экономического мышления в области финансовой устойчивости отражает динамичное взаимодействие между историческими перспективами и возникающими глобальными проблемами. Классические экономические теории с их акцентом на саморегулировании рынка и распределении ресурсов

обеспечили первоначальную основу для понимания экономических процессов. Последующая неоклассическая революция усовершенствовала эти идеи с помощью строгих аналитических методов, но обе парадигмы имели ограничения в рассмотрении долгосрочной устойчивости. Однако в последние десятилетия экономическое мышление претерпело смену парадигмы в сторону интегративных моделей, сочетающих рыночную эффективность с защитой окружающей среды и социальной справедливостью.

Интеграция вопросов устойчивого развития в современные финансовые системы была обусловлена политическими инновациями, технологическим прогрессом и растущим междисциплинарным консенсусом относительно необходимости перемен. Современные модели теперь учитывают внешние факторы и ставят во главу угла долгосрочный финансовый и экологический баланс, предоставляя более надежные инструменты для управления сложными экономическими системами. По мере обострения глобальных проблем, таких как изменение климата и истощение ресурсов, дальнейшее развитие экономической теории будет иметь важное значение для выработки эффективных политических мер и финансовой практики.

Будущие исследования должны продолжить изучение интеграции показателей устойчивости в традиционные экономические модели и изучить реальное воздействие инновационных финансовых инструментов. Приняв более целостную перспективу, экономисты и политики могут помочь обеспечить устойчивость финансовых систем, их инклюзивность и способность поддерживать устойчивое развитие для будущих поколений.

## Литература

1. Берг, Ф., Кёльбель, Ж., и Ригобон, Р. Агрегатная путаница: Расхождение в рейтингах ESG. // Обзор финансов, – 2022. – № 26(6), С. 1315–1344.
2. Ван дер Плогг, Ф. Ограниченные активы при переходе к безуглеродной экономике. // Ежегодный обзор экономики ресурсов, – 2020. – № 12(1), С. 281–297.
3. Вольф, Р.Д. Кризис капитализма углубляется: Эссе о глобальном экономическом крахе. // Naumarket Books, 2016, С. 183–190.
4. Ианноу, И., & Серафием, Г. Корпоративная устойчивость: Стратегия? // Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper. – 2021. № 19–065, С. 11–14.
5. Крюгер, П., Заунтер, З., & Старкс, Л. Важность климатических рисков для институциональных инвесторов. // Обзор финансовых исследований. – 2020. № 33(3), С. 1067–1111.
6. Маццукато, М. (2021). Инновации, ориентированные на миссию, для устойчивого развития. // *Industrial and Corporate Change*. – 2018. № 27(5), С. 803–815.
7. Сеть по экологизации финансовой системы (NGFS). (2019). Призыв к действию: Измене-

ние климата как источник финансового риска. // Париж: NGFS. URL: [https://www.ngfs.net/system/files/import/ngfs/medias/documents/synthese\\_ngfs-2019\\_-\\_17042019\\_0.pdf](https://www.ngfs.net/system/files/import/ngfs/medias/documents/synthese_ngfs-2019_-_17042019_0.pdf). (Дата обращения 15.02.2025)

8. Стерн, Н. Экономика изменения климата: Обновление. // *Экономика*. – 2021. -№ 15 – С. 1–35.
9. Халлегатте, С., Рентшлер, Дж. и Розенберг, Дж. Изменение климата и финансовая стабильность: Дело о комплексном политическом реагировании. // *Nature Climate Change*. – 2020. № 10(9), С. 828–833.
10. Шолтенс, Б. Этическое измерение устойчивого инвестирования. // *Журнал деловой этики*, 2020 – № 162(3), С. 579–591.

## CLASSICAL AND NEOCLASSICAL MODELS OF FINANCIAL SUSTAINABILITY: THE EVOLUTION OF ECONOMIC THOUGHT

Fedorov E.S., Barkov S.A., Okhotnikov I.V.

G.V. Plekhanov Russian University of Economics, Lomonosov Moscow State University, Russian University of Transport (MIIT)

This article examines the evolution of economic theories related to financial sustainability, tracing developments from the classical economic framework through the neoclassical paradigm to contemporary models. It outlines how early classical perspectives, with their emphasis on market self-regulation and limited government intervention, laid the groundwork for later theories that integrated efficiency with emerging social and environmental concerns. The neoclassical revolution refined these ideas by introducing marginal analysis and equilibrium concepts but faced challenges in addressing sustainability in a rapidly changing global economy. Recent scholarship has stimulated innovative approaches that reconcile economic growth with environmental protection and fiscal responsibility. Through historical review and critical analysis, this study highlights the evolution of thinking and suggests avenues for future research in sustainable fiscal policy.

**Keywords:** economic thought, financial sustainability, classical economics, neoclassical economics, environmental economics, policy innovation, sustainable finance, paradigm shift.

## References

1. Berg, F., Koelbel, J., & Rigobon, R. Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings. *Review of Finance*, 2022; 26(6), 1315–1344.
2. Van der Ploeg, F. Limited Assets in the Transition to a Zero-Carbon Economy. *Annual Review of Resource Economics*, 2020; 12(1), 281–297.
3. Wolf, R.D. *Capitalism's Crisis Deepens: An Essay on the Global Economic Collapse*. Haymarket Books, 2016; 183–190.
4. Iannou, I., & Seraphiemi, G. Corporate Sustainability: A Strategy? *Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper*. – 2021. № 19–065, pp. 11–14.
5. Krueger, P., Zaunert, Z., & Starks, L. The Importance of Climate Risk for Institutional Investors // *Review of Financial Studies*. – 2020. № 33(3), pp. 1067–1111.
6. Mazzucato, M. (2021). Mission-Driven Innovation for Sustainable Development // *Industrial and Corporate Change*. – 2018. № 27(5), pp. 803–815.
7. Network for Greening the Financial System (NGFS). (2019). Call to Action: Climate Change as a Source of Financial Risk // Paris: NGFS. URL: [https://www.ngfs.net/system/files/import/ngfs/medias/documents/synthese\\_ngfs-2019\\_-\\_17042019\\_0.pdf](https://www.ngfs.net/system/files/import/ngfs/medias/documents/synthese_ngfs-2019_-_17042019_0.pdf). (Accessed 15.02.2025)
8. Stern, N. The Economics of Climate Change: An Update. // *Economy*. – 2021. – No. 15 – P. 1–35.
9. Hallegatte, S., Rentschler, J. and Rosenberg, J. Climate Change and Financial Stability: The Case for a Comprehensive Policy Response. // *Nature Climate Change*. – 2020. No. 10(9), P. 828–833.
10. Scholtens, B. The Ethical Dimension of Sustainable Investment. // *Journal of Business Ethics*, 2020 – No. 162(3), pp. 579–591.

**Халилова Миляуша Хамитовна,**

д.э.н., профессор Финансового университета  
при Правительстве Российской Федерации  
E-mail: MKKhalilova@fa.ru

**Наумова Полина Дмитриевна,**

студент Финансового университета при Правительстве  
Российской Федерации  
E-mail: polina.naumova.03@mail.ru

В статье рассматривается ключевая роль ликвидности в обеспечении финансовой стабильности коммерческих банков. Анализируется взаимосвязь между ликвидностью и устойчивостью банковской системы, особенно в условиях экономической нестабильности. Исследование фокусируется на анализе обязательных нормативов ликвидности, установленных регулятором, а также на методах управления ликвидностью, применяемых банками. Статья также затрагивает вопросы мониторинга и оценки ликвидности, подчеркивая важность эффективного управления для предотвращения финансовых рисков и поддержания доверия к банковской системе.

**Ключевые слова:** ликвидность, коммерческий банк, финансовая устойчивость, риск ликвидности, банковское регулирование, банковская стабильность, коммерческий банк, нормативы ликвидности, управление ликвидностью, системно значимые кредитные организации.

Анализ и оценка ликвидности коммерческого банка позволяет выявлять на ранних стадиях проблемы в функционировании не только конкретного банка, но и всей банковской системы в целом. Любая кредитная организация стремится к максимизации прибыли, балансируя при этом в вопросах поддержания достаточного уровня капитала и соблюдения нормативов ликвидности.

Ликвидность банка – это способность своевременно и без существенных потерь превращать свои активы в денежные средства для покрытия своих обязательств<sup>1</sup>. Для коммерческого банка ликвидность является одним из ключевых факторов стабильности и устойчивости, так как основная его деятельность связана с привлечением и размещением денежных средств<sup>2</sup>. Анализ ликвидности позволяет оценить способность банка выполнять свои обязательства перед клиентами и кредиторами, а также прогнозировать его финансовое состояние в будущем. Низкий уровень ликвидности может указывать на возможные проблемы с платежеспособностью, и наоборот, высокий уровень ликвидности является признаком финансовой устойчивости. Постоянный мониторинг показателей ликвидности в сочетании с анализом других финансовых показателей и макроэкономических факторов позволяет оценить потенциальные риски и возможности развития банка.

Устойчивость финансовой системы страны на сегодняшний день является одним из первоочередных аспектов регулирования. Центральный Банк Российской Федерации устанавливает обязательные нормативы ликвидности, которые кредитные организации рассчитывают и ежемесячно предоставляют мегарегулятору. Полная оценка и формулы для нормативов ликвидности приведены в Инструкции ЦБ РФ № 199-И<sup>3</sup>.

Для расчёта мгновенной ликвидности (Н2) выделяют высоколиквидные активы, которые соотносятся с пассивами по счетам до востребования, по которым вкладчиком и (или) кредитором может

<sup>1</sup> Что такое ликвидность банка? – Альфа Банк | [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.alfabank.by/about/wiki/banks/bank\\_liquidity/](https://www.alfabank.by/about/wiki/banks/bank_liquidity/) (дата обращения: 08.01.2024).

<sup>2</sup> Купцов, М.И. Необходимость и проблемы управления банковской ликвидностью на примере Российской Федерации / М.И. Купцов, Н.В. Агазарян // Глобальная трансформация и устойчивость экономики современной России: Сборник статей международной научно-практической конференции, Сочи, 27–30 сентября 2023 года. – Москва: Научно-исследовательский институт истории, экономики и права, 2023. – С. 77–81. – EDN RVUVKS.

<sup>3</sup> Инструкция Банка России от 29.11.2019 № 199-И «Об обязательных нормативах и надбавках к нормативам достаточности капитала банков с универсальной лицензией» (с изменениями и дополнениями) | ГАРАНТ. [Электронный ресурс]. – URL: <https://base.garant.ru/73363119/> (дата обращения: 08.11.2024).

быть предъявлено требование об их незамедлительном погашении за вычетом величины минимального совокупного остатка средств по счетам физических и юридических лиц до востребования. Для норматива текущей ликвидности (Н3) берутся уже ликвидные активы, которые могут быть получены банком в течении 30 дней. А вот для расчёта норматива долгосрочной ликвидности (Н4) необходимо взять кредитные требования с оставшимся сроком до даты погашения свыше 365 или 366 календарных дней и разделить на собственные средства банка, обязательства банка по кредитам и депозитам и величину минимального совокупного остатка средств по счетам со сроком исполнения обязательств до 365 календарных дней и счетам до востребования физических и юридических лиц.

Центральный Банк Российской Федерации выделяет ещё несколько дополнительных нормативов, таких как: норматив краткосрочной ликвидности, для системно значимых кредитных организаций Н26 (Н27)<sup>1</sup> и норматив структурной ликвидности Н28 (Н29)<sup>2</sup>.

Соблюдение нормативов, а также более глубокий анализ ликвидности, является ключевым для выявления потенциальных рисков, связанных с её нехваткой или же наоборот избытком, который уже указывает не на риски невозможности выполнять свои обязательства, а на неэффективное управление имеющейся в запасе ликвидностью<sup>3</sup>.

Данные обстоятельства приобрели особую актуальность с начала 2022 года, когда на банковскую систему Российской Федерации было наложено беспрецедентное по масштабу количество санкций, что стало серьезным вызовом, подобным санкционному давлению 2014 года, но превосходящим его по интенсивности. Это положило начало для формирования новых подходов и методик к оценке ликвидности кредитной организации.

Наш взгляд, на сегодняшний день достаточно остро стоит вопрос пересмотра оценки нормативов ликвидности коммерческого банка и создание нового национального норматива краткосрочной ликвидности. Данный проект находится на этапе разработки и тестирования и планируется к применению в 2026 году. В первую очередь он будет направлен на регулирование СЗКО, так как их доля уже приблизилась к отметке в 80%, и на данном

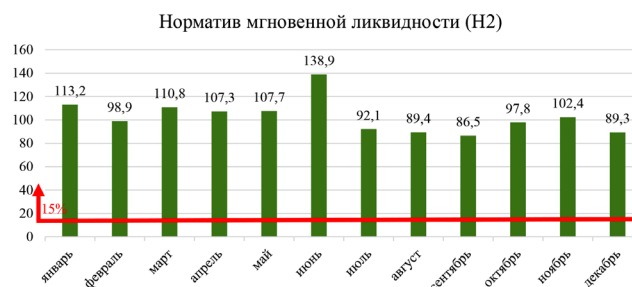
этапе именно эти кредитные организации требуют пристального внимания со стороны регулятора<sup>4</sup>.

Рассмотрим на конкретном примере. Приведем результаты анализа ликвидности ПАО «Московский кредитный банк». Динамика значений нормативов ликвидности данного банка представлена на временном интервале с 01.01.2022 по 01.12.2024 (табл. 1 и 2)<sup>5</sup>.

В начале 2022 года регулятор разрешил банкам не публиковать расчёты обязательных нормативов ликвидности вплоть до июня 2023 года. И как можно заметить из приведенных данных, результаты второй половины 2023 года хоть и находились в рамках приемлемого уровня, однако значительно снизились по сравнению с февралем 2022 года, после которого информация о нормативах перестала быть доступна.

Ситуация на сегодняшний день так же остаётся сложной, заметно постоянное сокращение норматива текущей ликвидности, который отражает способность банка отвечать по своим обязательствам в течении одного календарного месяца.

Для облегчения интерпретации и анализа полученных результатов данные были представлены в виде графических изображений за 2024 год. Рисунок 1 демонстрирует динамику норматива мгновенной ликвидности ПАО «Московский кредитный банк».



**Рис. 1.** Норматив мгновенной ликвидности (Н2) ПАО «Московский кредитный банк» с 01.01.2024 по 01.12.2024, в %

Источник: составлено автором на основе таблицы 2.

Мгновенная ликвидность банка – это его способность оперативно и беспрепятственно покрывать свои краткосрочные обязательства перед клиентами и другими контрагентами, используя легко реализуемые активы. Другими словами, это возможность банка в любой момент времени получить необходимые денежные средства для выполнения своих обязательств без существенных потерь и задержек. Центральный Банк Российской Федерации устанавливает нормальное значение для данного показателя больше 15%. Данный показатель находится на приемлемом уровне.

На рисунке 2 представлены значения показателя текущей ликвидности.

<sup>4</sup> Национальный норматив краткосрочной ликвидности: доклад для общественных консультаций | Банк России [Электронный ресурс]. – URL: <https://cbr.ru/press/event/?id=18407> (дата обращения: 08.11.2024).

<sup>5</sup> «Московский Кредитный Банк» (публичное акционерное общество). Информация об обязательных нормативах и о других показателях деятельности кредитной организации по | Банк России [Электронный ресурс]. – URL: [https://cbr.ru/banking\\_sector/credit/coinfo/?id=450000226](https://cbr.ru/banking_sector/credit/coinfo/?id=450000226) (дата обращения: 08.11.2024).

<sup>1</sup> Положение Банка России от 03 декабря 2015 г. № 510-П «О порядке расчета норматива краткосрочной ликвидности («Базель III») системно значимыми кредитными организациями» [Электронный ресурс]. – URL: <https://ivo.garant.ru/#/document/71283098/paragraph/1:0> (дата обращения: 08.11.2024).

<sup>2</sup> Положения Банка России от 26 июля 2017 года № 596-П «О порядке расчета системно значимыми кредитными организациями норматива структурной ликвидности (норматива чистого стабильного фондирования) («Базель III»)» [Электронный ресурс]. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/456088175> (дата обращения: 08.11.2024).

<sup>3</sup> Шальнов Павел Сергеевич Механизм управления ликвидностью российского коммерческого банка – Диссертации – Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.hse.ru/data/387/359/1234/dissertaziya-shalnov.pdf> (дата обращения: 10.01.2024).

Таблица 1. Значение нормативов ликвидности ПАО «Московский кредитный банк» за период с 1.01.2022 по 1.12.2023, в %

Дата Норматив	01.01.2022	01.02.2022	01.06.2023	01.07.2023	01.08.2023	01.09.2023	01.10.2023	01.11.2023	01.12.2023	Установленное нормативное значение
H2	139,3	100,8	107,9	101,1	66,5	71,3	68,0	63,4	90,8	≥15%
H3	110,8	102,9	60,6	69,9	66,4	67,4	59,2	61,2	66,3	≥50%
H4	36,3	36,8	49,2	46,9	46,9	48,4	45,6	45,9	46,6	≤120%

Таблица 2. Значение нормативов ликвидности ПАО «Московский кредитный банк» за период с 1.01.2024 по 1.12.2024, в %

Дата Норматив	01.01.2024	01.02.2024	01.03.2024	01.04.2024	01.05.2024	01.06.2024	Установленное нормативное значение
H2	113,2	98,9	110,8	107,3	107,7	138,9	≥15%
H3	99,1	101,1	113,1	96,7	87	95,9	≥50%
H4	40,1	41,3	39,2	40,3	40,7	41,8	≤120%
Дата Норматив	01.07.2024	01.08.2024	01.09.2024	01.10.2024	01.11.2024	01.12.2024	Установленное нормативное значение
H2	92,1	89,4	86,5	97,8	102,4	89,3	≥15%
H3	81,4	72,4	70,1	67,1	76,9	66,7	≥50%
H4	41,5	42,8	42,5	48,4	47,5	47,6	≤120%

Таблица 3. Показатели норматива текущей ликвидности (H3) у системно значимых кредитных организаций за 2024 год, в %

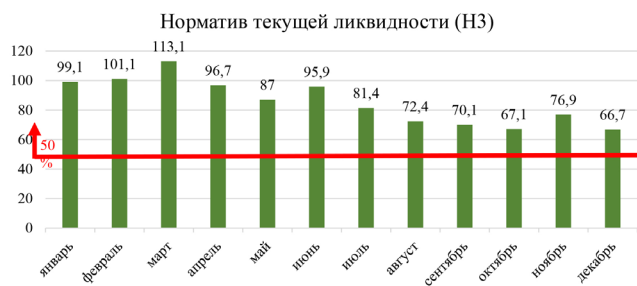
	Январь 01.01.2024	Февраль 01.02.2024	Март 01.03.2024	Апрель 01.04.2024	Май 01.05.2024	Июнь 01.06.2024	Июль 01.07.2024	Август 01.08.2024	Сентябрь 01.09.2024	Октябрь 01.10.2024	Ноябрь 01.11.2024	Декабрь 01.12.2024
АО «ЮниКредит Банк»	1391,5	739,6	646,3	1092,0	737,2	840,3	1343,3	1139,9	969,3	963,0	722,4	555,0
АО «Газпромбанк»	69,7	71,5	80,2	108,0	102,0	119,1	103,0	91,3	80,0	92,6	108,8	78,3
ПАО «Совкомбанк»	122,5	101,7	121,0	115,6	112,7	116,9	140,1	136,1	132,5	192,7	178,8	136,0
Банк ВТБ (ПАО)	110,1	79,0	111,1	96,8	82,1	77,7	69,6	66,4	77,6	64,9	59,2	63,1
АО «АЛЬФА-БАНК»	97,4	102,7	108,5	109,8	111,7	93,7	93,8	95,0	87,7	92,0	93,0	82,1
ПАО «Сбербанк»	107,2	97,8	123,3	122,3	132,3	152,3	179,5	170,6	151,8	171,9	189,0	144,9
АО «ТБанк»	145,2	227,6	165,0	146,6	142,6	133,8	87,1	143,6	124,7	132,5	152,0	147,8
ПАО «Промсвязьбанк»	277,9	305,8	274,1	287,1	301,9	321,8	299,0	408,6	269,3	343,6	282,1	192,2
АО «Райффайзенбанк»	428,5	403,9	392,7	404,7	432,7	458,7	464,1	433,1	478,8	455,4	508,6	481,9
АО «Россельхозбанк»	96,6	126,5	117,9	147,5	154,6	137,7	124,8	119,8	88,2	88,3	86,2	77,2

Текущая ликвидность банка – это способность банка оперативно покрывать свои краткосрочные обязательства, используя наиболее ликвидные активы в течение ближайшего времени (обычно до 30 дней). Это показатель, отражающий финансовое здоровье банка и его готовность выполнить свои обязательства перед клиентами и контрагентами в краткосрочной перспективе.

В отличие от мгновенной ликвидности, которая фокусируется на абсолютной готовности банка

покрыть обязательства в любой момент, текущая ликвидность рассматривает способность банка выполнить свои обязательства в течение ближайшего времени, используя более широкий спектр ликвидных активов.

На рисунке 2 у ПАО «Московский кредитный банк» за последние месяцы прослеживается серьёзное падение данного показателя, хотя он и находится в пределах допустимых нормативных значений, всё же вызывает беспокойство.



**Рис. 2.** Норматив текущей ликвидности (Н3) ПАО «Московский кредитный банк» с 01.01.2024 по 01.12.2024, в %  
 Источник: составлено автором на основе таблицы 2.

Отметим, что снижение показателя текущей ликвидности банка – это тревожный сигнал, который может привести к негативным последствиям, как для самого банка, так и для его клиентов и контрагентов. Банк может столкнуться с трудностями при погашении своих краткосрочных обязательств, таких как депозиты до востребования, платежи контрагентам и т.д. Также это может привести к потере доверия со стороны клиентов и партнеров и ухудшению репутации банка.

Для сравнения, приведем показатели значения текущей ликвидности за 2024 год у других системно значимых кредитных организаций (табл. 3)<sup>1</sup>.

Как можно заметить, у всех банков данный норматив находится на приемлемом уровне (>50%), однако есть несколько кредитных организаций у которых, также явно выражено снижение данного показателя. Из них можно выделить банки: ВТБ, Альфа-банк и Россельхозбанк. Но, стоит заметить, что у них более устойчивый запас ликвидности, нежели у Московского кредитного банка. И падение текущей ликвидности скорее временное явление, тогда как у МКБ оно имеет устойчивую негативную тенденцию.

Стоит отметить, что у некоторых СЗКО имеется другая проблема – избыток ликвидности. Некачественное банковское управление ведет к наращиванию остатков на счетах, которые не несут экономической выгоды. Среди таких банков можно выделить: АО ЮниКредит банк, Промсвязьбанк и Райффайзенбанк. Этим кредитным организациям также стоит обратить внимание на контроль за своей ликвидностью, но уже не с точки зрения ее нехватки, а излишней сохранности.

В качестве предложений для восстановления текущей ликвидности Московского кредитного банка можно выделить:

- привлечение депозитов: банк может предложить более привлекательные условия по депозитам, например, немного повысить процентные ставки, чтобы привлечь новых вкладчиков;
- эмиссия облигаций: выпуск облигаций позволяет привлечь средства от инвесторов, но требует тщательной оценки рыночных условий и го-

<sup>1</sup> Информация об обязательных нормативах и о других показателях деятельности кредитной организации по Банку России [Электронный ресурс]. – URL: [https://cbr.ru/banking\\_sector/credit/FullCoList/](https://cbr.ru/banking_sector/credit/FullCoList/) (дата обращения: 09.01.2024).

товности инвестированию в банк с низкой ликвидностью;

- уменьшение объема выданных кредитов: временное сокращение выдачи новых кредитов для уменьшения оттока ликвидности;
  - оптимизация структуры активов: перевод части активов в более ликвидные формы, например, из долгосрочных инвестиций в краткосрочные ценные бумаги;
  - кредитование на межбанковском рынке: привлечение средств от других банков, но это может быть затруднительно в случае низкой репутации или доверия к банку;
  - обращение в ЦБ за кредитом: в крайнем случае, банк может обратиться в Центральный Банк за кредитом, но это может быть связано с определенными условиями и ограничениями.
- На рисунке 3 представлены результативные показатели норматива долгосрочной ликвидности.



**Рис. 3.** Норматив долгосрочной ликвидности (Н4) ПАО «Московский кредитный банк» с 01.01.2024 по 01.12.2024, в %

Источник: составлено автором на основе таблицы 2.

Основной целью данного норматива является обеспечение устойчивости банка к долгосрочным рискам, таким как изменение экономической конъюнктуры, снижение доходности активов, отток депозитов. Он также гарантирует, что банк сможет выполнять свои долгосрочные обязательства перед кредиторами и вкладчиками.

На рисунке 3 можно заметить, что данный показатель является оптимальным и его результаты не представляют угрозы для поддержания долгосрочной ликвидности банка ПАО «Московский кредитный банк».

В заключение следует отметить, что ликвидность банка является фундаментальным фактором, определяющим его финансовую устойчивость и стабильность. Способность банка своевременно и беспрепятственно выполнять свои обязательства перед клиентами и контрагентами является ключевым фактором доверия и стабильности всей банковской системы.

Понимание и управление ликвидностью – это непрерывный процесс, требующий постоянного мониторинга, анализа и адаптации к меняющимся условиям рынка и экономической ситуации.

Соблюдение нормативов ликвидности, установленных регулятором, является обязательным условием для обеспечения финансовой стабильности банка и защиты интересов его клиентов. При проведении анализа ликвидности системно значимых

кредитных организаций были выявлены ряд проблемных аспектов, которые требуют пристального внимания со стороны менеджмента, в связи с отрицательными результатами и стабильным снижением показателя текущей ликвидности банка.

## Литература

1. Инструкция Банка России от 29.11.2019 № 199-И «Об обязательных нормативах и надбавках к нормативам достаточности капитала банков с универсальной лицензией» (с изменениями и дополнениями) | Гарант. [Электронный ресурс]. – URL: <https://base.garant.ru/73363119/> (дата обращения: 08.11.2024).
2. Положение Банка России от 03 декабря 2015 г. № 510-П «О порядке расчета норматива краткосрочной ликвидности («Базель III») системно значимыми кредитными организациями» [Электронный ресурс]. – URL: <https://ivo.garant.ru/#/document/71283098/paragraph/1:0> (дата обращения: 08.11.2024).
3. Положения Банка России от 26 июля 2017 года № 596-П «О порядке расчета системно значимыми кредитными организациями норматива структурной ликвидности (норматива чистого стабильного фондирования) («Базель III»)» [Электронный ресурс]. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/456088175> (дата обращения: 08.11.2024).
4. Национальный норматив краткосрочной ликвидности: доклад для общественных консультаций | Банк России [Электронный ресурс]. – URL: <https://cbr.ru/press/event/?id=18407> (дата обращения: 08.11.2024).
5. «Московский Кредитный Банк» (публичное акционерное общество). Информация об обязательных нормативах и о других показателях деятельности кредитной организации по | Банк России [Электронный ресурс]. – URL: [https://cbr.ru/banking\\_sector/credit/coinfo/?id=450000226](https://cbr.ru/banking_sector/credit/coinfo/?id=450000226) (дата обращения: 08.11.2024).
6. Что такое ликвидность банка? – Альфа Банк | [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.alfabank.by/about/wiki/banks/bank\\_liquidity/](https://www.alfabank.by/about/wiki/banks/bank_liquidity/) (дата обращения: 08.01.2024).
7. Информация об обязательных нормативах и о других показателях деятельности кредитной организации по | Банк России [Электронный ресурс]. – URL: [https://cbr.ru/banking\\_sector/credit/FullCoList/](https://cbr.ru/banking_sector/credit/FullCoList/) (дата обращения: 09.01.2024).
8. Купцов, М.И. Необходимость и проблемы управления банковской ликвидностью на примере Российской Федерации / М.И. Купцов, Н.В. Агазарян // Глобальная трансформация и устойчивость экономики современной России: Сборник статей международной научно-практической конференции, Сочи, 27–30 сентября 2023 года. – Москва: Научно-исследовательский институт истории, экономики и права, 2023. – С. 77–81. – EDN RVUVKS.

9. Шальнов Павел Сергеевич. Механизм управления ликвидностью российского коммерческого банка – Диссертации – Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.hse.ru/data/387/359/1234/dissertaziya-shalnov.pdf> (дата обращения: 10.01.2024).

## LIQUIDITY MANAGEMENT AS A TOOL FOR REDUCING BANKING RISKS

Khalilova M.Kh., Naumova P.D.

Financial University under the Government of the Russian Federation

The article examines the key role of liquidity in ensuring the financial stability of commercial banks. The article analyzes the relationship between liquidity and stability of the banking system, especially in conditions of economic instability. The study focuses on the analysis of mandatory liquidity standards set by the regulator, as well as on the liquidity management methods used by banks. The article also addresses issues of liquidity monitoring and assessment, emphasizing the importance of effective management to prevent financial risks and maintain confidence in the banking system.

**Keywords:** liquidity, commercial bank, financial stability, liquidity risk, banking regulation, banking stability, commercial bank, liquidity standards, liquidity management, systemically important credit institutions.

## References

1. Instruction of the Bank of Russia dated 11/29/2019 № 199-I «On Mandatory standards and allowances for Capital adequacy standards of banks with a universal License» (with amendments and additions) | The Guarantor. [electronic resource]. – URL: <https://base.garant.ru/73363119/> (date of access: 11/08/2024).
2. Regulation of the Bank of Russia dated December 3, 2015 No. 510-P «On the procedure for calculating the short-term Liquidity ratio («Basel III») by systemically important credit organizations» [Electronic resource]. – URL: <https://ivo.garant.ru/#/document/71283098/paragraph/1:0> (date of request: 11/08/2024).
3. Regulations of the Bank of Russia dated July 26, 2017 No. 596-P «On the Procedure for Calculating the Structural Liquidity Ratio (Net Stable Funding Ratio) («Basel III») by Systemically Important Credit Institutions» [Electronic resource]. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/456088175> (date of request: 11/08/2024).
4. National short-term liquidity standard: a report for public consultations | Bank of Russia [Electronic resource]. – URL: <https://cbr.ru/press/event/?id=18407> (date of application: 11/08/2024).
5. Credit bank of Moscow (public Joint Stock Company). Information on mandatory standards and other performance indicators of a credit institution | Bank of Russia [Electronic resource]. – URL: [https://cbr.ru/banking\\_sector/credit/coinfo/?id=450000226](https://cbr.ru/banking_sector/credit/coinfo/?id=450000226) (date of request: 11/08/2024).
6. What is the bank's liquidity? – Alfa Bank | [Electronic resource]. – URL: [https://www.alfabank.by/about/wiki/banks/bank\\_liquidity/](https://www.alfabank.by/about/wiki/banks/bank_liquidity/) (date of request: 08.01.2024).
7. Information on mandatory standards and other performance indicators of a credit institution | Bank of Russia [Electronic resource]. – URL: [https://cbr.ru/banking\\_sector/credit/FullCoList/](https://cbr.ru/banking_sector/credit/FullCoList/) (date of access: 09.01.2024).
8. Kuptsov, M.I. Necessity and problems of bank liquidity management on the example of the Russian Federation / M.I. Kuptsov, N.V. Agazaryan // Global transformation and sustainability of the economy of modern Russia: Collection of articles of the international scientific and practical conference, Sochi, September 27–30, 2023. – Moscow: Scientific Research Institute of History, Economics and Law, 2023. – pp. 77–81. – EDN RVUVKS.
9. Shalnov Pavel Sergeevich. The mechanism of liquidity management of the Russian commercial bank – Dissertations – National Research University «Higher School of Economics» [Electronic resource]. – URL: <https://www.hse.ru/data/387/359/1234/dissertaziya-shalnov.pdf> (date of request: 10.01.2024).



## Роль токенизации в трансформации традиционного финансового сектора

### Гаврилин Андрей Владимирович,

к.э.н., доцент, Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации  
E-mail: AVgavrilin@fa.ru

### Задорин Александр Андреевич,

студент, Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации  
E-mail: 216970@edu.fa.ru

### Шилов Иван Сергеевич,

студент, Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации  
E-mail: shilov.vanya.2003@gmail.com

В условиях стремительной цифровизации мировой экономики исследование феномена токенизации как инновационной технологии, способной трансформировать архитектуру традиционного финансового сектора, приобретает особую актуальность. На основе комплексного подхода в работе исследуются концептуальные основы токенизации, включая теоретический базис, классификацию токенов и технологическую инфраструктуру. Анализируется правовое регулирование токенизированных активов в различных юрисдикциях и их влияние на развитие глобального финансового рынка. Рассматривается воздействие токенизации на трансформацию банковского сектора, рынка ценных бумаг и платежных систем, с акцентом на специфику российского рынка цифровых финансовых активов. Систематизированы ключевые преимущества внедрения токенизации и произведена комплексная оценка сопутствующих рисков. Определены перспективные направления развития технологической базы токенизации, включая решения второго уровня и механизмы обеспечения конфиденциальности транзакций, что формирует основу для дальнейшего развития данного направления.

**Ключевые слова:** токенизация, цифровая трансформация, финансовый сектор, блокчейн, смарт-контракты, цифровые активы, Security Token Offerings (STO), криптовалюта, финансовые инновации, цифровизация финансов, банковские услуги, платежные системы, финансовые технологии, регулирование финтех, кибербезопасность.

В современную эпоху глобальной экономической трансформации мы наблюдаем фундаментальные изменения в структуре и принципах функционирования финансовых рынков. Эти изменения во многом обусловлены появлением прорывных технологических решений, среди которых особое место занимает токенизация – инновационное направление, способное радикально преобразовать существующую финансовую архитектуру. Внедрение технологии токенизации в финансовые системы знаменует собой начало новой эры в развитии финансового сектора, открывая беспрецедентные возможности для оптимизации и автоматизации финансовых процессов, а также создавая фундаментальные предпосылки для формирования качественно новой парадигмы функционирования финансовых рынков, базирующейся на принципах децентрализации, прозрачности и максимальной доступности финансовых услуг для всех категорий экономических агентов. Трансформационный потенциал токенизации проявляется в возможности конвертации прав на различные виды активов в цифровые токены, что способствует повышению ликвидности активов, снижению транзакционных издержек и созданию новых моделей финансового взаимодействия между участниками рынка.

В широком экономическом контексте токенизация представляет собой инновационный процесс трансформации прав на материальные и нематериальные активы в цифровые токены, функционирующие на базе распределенных реестров, что позволяет создавать новые механизмы обращения традиционных активов в цифровой среде и формировать принципиально новые модели экономического взаимодействия между участниками финансового рынка. Концептуальный анализ сущности токенизации позволяет выделить её ключевые характеристики, среди которых особое значение имеют: цифровая репрезентация прав на активы, обеспечение делимости неделимых в физическом мире активов, автоматизация процессов управления правами собственности посредством смарт-контрактов, а также возможность создания глобальных рынков для торговли токенизованными активами без территориальных ограничений. Существенным аспектом понимания природы токенизации является её дуалистический характер, проявляющийся в том, что данная технология одновременно выступает как инструмент цифровой трансформации существующих финансовых активов и как механизм создания принципиально новых классов цифровых активов, обладающих уникальными характеристиками и свойствами.

В процессе развития цифровой экономики сформировалась детальная классификация цифровых токенов, основанная на их функциональных особенностях и экономическом назначении. Современная систематизация, отражающая разнообразие применения блокчейн-технологий, выделяет четыре основные категории токенов. Первая категория включает функциональные токены, которые объединяют в себе утилитарные возможности доступа к децентрализованным сервисам и механизмы управления блокчейн-проектами через систему голосования. В рамках этой категории особенно выделяются биржевые токены, предоставляющие специальные условия для торговли и стейкинга, а также обеспеченные токены, которые представляют собой цифровое отображение физических активов. Вторую категорию составляют инвести-

ционные токены, представленные цифровыми ценными бумагами и акциями, которые регулируются действующим законодательством и дают их владельцам права собственности и возможность получения дивидендов. Эти инструменты отражают слияние традиционных финансовых механизмов с современными блокчейн-технологиями. Третья категория охватывает стабильные токены (стейблкоины), которые привязаны к традиционным валютам или другим устойчивым активам, что обеспечивает стабильность их стоимости. К четвертой категории относятся уникальные токены (NFT), представляющие собой невзаимозаменяемые цифровые активы, подтверждающие право собственности на единственные в своем роде предметы и объекты (рис. 1).

### Иерархия Криптовалютных Токенов

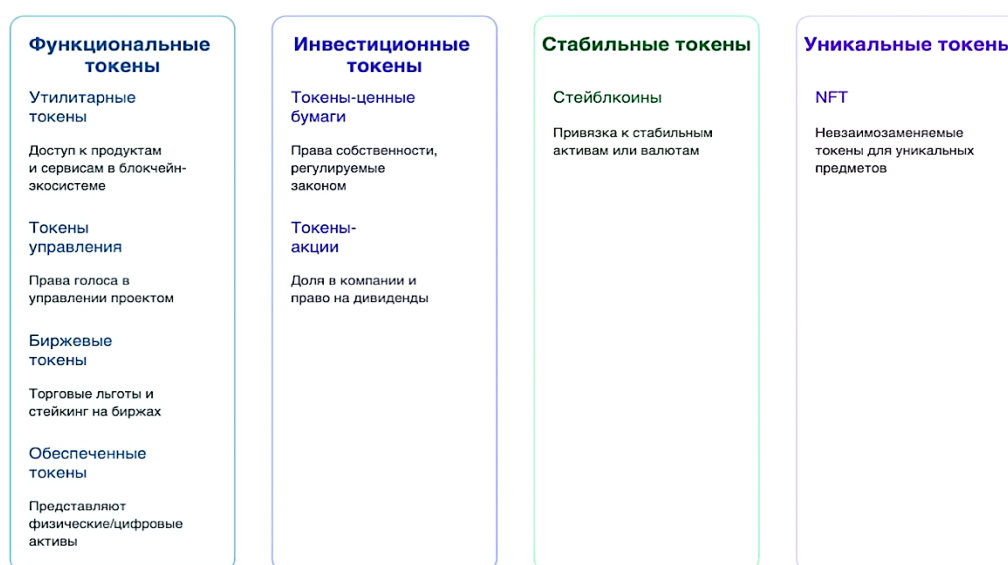


Рис. 1. Иерархия криптовалютных токенов

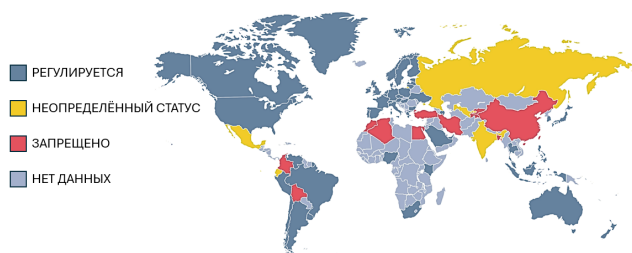
Источник: составлено авторами по данным исследования Ассоциации ФинТех «Токенизация. Международный опыт токенизации активов», 2024.

Технологической основой процесса токенизации выступает блокчейн-инфраструктура, обеспечивающая необходимый уровень безопасности, прозрачности и неизменности информации о токенизированных активах, при этом ключевую роль в функционировании данной инфраструктуры играют смарт-контракты – самоисполняемые программные протоколы, автоматизирующие процессы эмиссии, обращения и погашения токенов. Современные блокчейн-платформы, такие как Ethereum, Binance Smart Chain, Solana и другие, предоставляют развитую экосистему для создания и обращения различных видов токенов, что способствует формированию глобального рынка токенизированных активов и развитию новых форм финансового взаимодействия. Существенным аспектом технологической инфраструктуры токенизации является наличие стандартов токенов (например, ERC-20, ERC-721, ERC-1155 для платформы Ethereum), которые определяют базовые протоколы взаимодействия и обеспечивают

совместимость различных токенов в рамках единой экосистемы. Стандартизация технических характеристик токенов способствует повышению эффективности рынка токенизированных активов, снижению транзакционных издержек и формированию единых правил взаимодействия между участниками рынка, что создает предпосылки для дальнейшего развития и масштабирования процессов токенизации в глобальном финансовом пространстве. Анализ технологической составляющей токенизации также требует рассмотрения вопросов масштабируемости, энергоэффективности и способности к взаимодействию между различными блокчейн-платформами, поскольку данные факторы оказывают существенное влияние на практическую реализацию проектов токенизации и определяют потенциальные направления развития технологической инфраструктуры. Особое внимание необходимо уделить развитию технологий второго уровня (Layer 2) и кроссчейн-решений, позволяющих преодолеть существующие технологические

ограничения и обеспечить эффективное взаимодействие различных блокчейн-сетей в процессе обращения токенизированных активов.

В условиях активного развития процессов токенизации в глобальном финансовом пространстве особую актуальность приобретают вопросы правового регулирования токенизированных активов, при этом анализ существующих подходов к регулированию демонстрирует значительную вариативность нормативно-правовых механизмов в различных юрисдикциях. Международное регулирование токенизации характеризуется отсутствием единых стандартов и согласованных подходов, что создает определенные сложности для развития глобального рынка токенизированных активов и обуславливает необходимость формирования гармонизированной системы регулирования на наднациональном уровне. Ключевую роль в формировании международных подходов к регулированию токенизации играют рекомендации Группы разработки финансовых мер борьбы с отмыванием денег (FATF), которые устанавливают базовые требования к идентификации участников операций с цифровыми активами и противодействию использованию токенизированных инструментов в целях легализации доходов, полученных преступным путем. Международный опыт регулирования токенизации также находит отражение в документах Международной организации комиссий по ценным бумагам (IOSCO), Банка международных расчетов (BIS) и других международных финансовых организаций, формирующих концептуальные подходы к регулированию различных аспектов токенизации финансовых активов. Анализ национальных подходов к регулированию токенизации позволяет выделить несколько основных моделей правового регулирования: рестриктивную модель, предполагающую существенные ограничения на операции с токенизированными активами; либеральную модель, характеризующуюся минимальным вмешательством регулятора в функционирование рынка токенов; гибридную модель, сочетающую элементы государственного регулирования с механизмами саморегулирования рынка. При этом выбор конкретной модели регулирования определяется комплексом факторов, включая уровень развития финансового рынка, особенности правовой системы и стратегические приоритеты развития цифровой экономики в конкретной юрисдикции (рис. 2).



**Рис. 2.** Карта правового регулирования криптовалюты

Источник: составлено авторами по данным сайта <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/wp-content/uploads/sites/20/2022/04/Cryptos-Report-Compendium-2022.pdf>

Существенное значение в контексте правового регулирования токенизации имеет вопрос определения правового статуса различных видов токенов, поскольку от этого зависит применимость существующих механизмов регулирования финансового рынка к операциям с токенизированными активами. В большинстве развитых юрисдикций security-токены рассматриваются как разновидность ценных бумаг и подпадают под действие соответствующего законодательства, в то время как правовой статус utility-токенов и платежных токенов остается предметом дискуссий и может существенно различаться в разных странах. Особую сложность представляет регулирование трансграничных операций с токенизированными активами, поскольку различия в национальных подходах к регулированию создают риски регуляторного арбитража и затрудняют формирование эффективных механизмов международного сотрудничества в сфере надзора за рынком токенизированных активов. В этой связи актуальной задачей становится развитие механизмов международного взаимодействия регуляторов и формирование единых стандартов регулирования трансграничных операций с токенизированными активами. Также требует рассмотрения вопросов защиты прав инвесторов, обеспечения информационной безопасности и противодействия манипулированию рынком токенизированных активов. Существенное значение приобретают механизмы регулирования деятельности профессиональных участников рынка токенизированных активов, включая платформы для торговли токенами, кастодиальные сервисы и иных посредников, обеспечивающих функционирование инфраструктуры рынка токенизированных активов. В контексте развития правового регулирования токенизации особую актуальность приобретают вопросы интеграции токенизированных активов в существующую финансовую инфраструктуру, что требует адаптации традиционных механизмов регулирования к специфике цифровых активов и формирования новых регуляторных подходов, учитывающих технологические особенности функционирования токенизированных инструментов. При этом важнейшим принципом развития регулирования должен стать баланс между обеспечением необходимого уровня защиты участников рынка и созданием благоприятных условий для инновационного развития сектора токенизированных активов. Процесс токенизации оказывает фундаментальное влияние на трансформацию традиционного банковского сектора, способствуя появлению новых бизнес-моделей и изменению устоявшихся механизмов предоставления финансовых услуг. Токенизация банковских активов открывает принципиально новые возможности для управления ликвидностью и оптимизации банковского баланса, позволяя финансовым институтам создавать цифровые представления традиционных банковских активов и обязательств в форме токенов, обращающихся на децентрализованных платформах. В контексте кредитования токени-

зация способствует формированию новых моделей финансирования, включая децентрализованное кредитование (DeFi-lending) и токенизированную секьюритизацию кредитных портфелей, что позволяет существенно повысить эффективность кредитного процесса и расширить доступ к финансированию для различных категорий заемщиков. Особую значимость приобретает возможность автоматизации процессов оценки кредитоспособности и управления обеспечением на основе смарт-контрактов, что способствует снижению операционных издержек и повышению прозрачности кредитных операций. Существенные изменения под влиянием токенизации претерпевает роль банков как финансовых посредников, поскольку технология распределенных реестров позволяет создавать прямые каналы взаимодействия между поставщиками и потребителями финансовых услуг, минимизируя необходимость в традиционном банковском посредничестве. При этом банковские институты адаптируются к новым условиям, трансформируясь в провайдеров инфраструктурных решений для рынка токенизированных активов и разработчиков инновационных финансовых продуктов на основе технологии токенизации.

Токенизация оказывает революционное воздействие на функционирование рынка ценных бумаг, создавая возможности для цифровой трансформации традиционных финансовых инструментов и формирования новых механизмов привлечения капитала. Процесс токенизации традиционных ценных бумаг способствует повышению их ликвидности, снижению издержек обращения и расширению круга потенциальных инвесторов за счет возможности дробного владения активами и автоматизации процессов корпоративных действий.

Особое значение приобретает развитие Security Token Offerings (STO) как альтернативного механизма привлечения капитала, сочетающего преимущества традиционного размещения ценных бумаг с технологическими возможностями блокчейн-платформ. Данная форма представляет собой инновационный механизм привлечения капитала, знаменующий качественно новый этап в эволюции финансового рынка, где цифровые технологии органично интегрируются с традиционными инвестиционными инструментами. Фундаментальное отличие STO от классических механизмов размещения ценных бумаг заключается в использовании технологии блокчейн, что обеспечивает беспрецедентный уровень прозрачности, безопасности и эффективности процесса эмиссии и обращения финансовых инструментов. Ключевым преимуществом STO является автоматизация процессов верификации и комплаенса посредством смарт-контрактов, что позволяет существенно оптимизировать операционные издержки эмитентов и сократить временные затраты на организацию размещения. Технология распределенных реестров, лежащая в основе STO, обеспечивает возможность дробления крупных активов на мелкие цифровые доли, что значительно расширяет круг потенциальных инвесторов и спо-

способствует демократизации доступа к инвестиционным возможностям. В контексте глобальной трансформации финансовых рынков под влиянием цифровизации, концепция STO нашла свое отражение в различных юрисдикциях, адаптируясь к особенностям национального регулирования. В российской практике данная идея получила развитие в форме цифровых финансовых активов (ЦФА), регулируемых Федеральным законом № 259-ФЗ, что создало правовой базис для развития отечественного рынка токенизированных активов.

Российский рынок ЦФА, являясь концептуальным аналогом международной практики STO, обладает рядом специфических характеристик, обусловленных особенностями национального регулирования и структурой финансового рынка. Операторы информационных систем, такие как Сбербанк, ВТБ, Atomyze и другие агенты финансового рынка, у которых есть лицензия на осуществления данной деятельности, формируют технологическую инфраструктуру для выпуска и обращения цифровых активов, обеспеченных реальными финансовыми инструментами и товарными активами. Это создает уникальную экосистему, где традиционные финансовые институты активно интегрируют технологии токенизации в свои бизнес-процессы. Развитие рынка ЦФА в России демонстрирует значительный потенциал для модернизации финансового сектора, создавая новые возможности для эмитентов и инвесторов. На текущем этапе развития рынка наибольшее распространение получили ЦФА, удостоверяющие денежные требования, фактически являющиеся цифровыми аналогами облигаций, что обусловлено их простой экономической природой и относительной простотой структурирования. Данный инструмент позволяет эмитентам существенно оптимизировать процесс привлечения заемного капитала за счет снижения транзакционных издержек и упрощения процедуры эмиссии по сравнению с традиционными облигациями, сохраняя при этом базовые характеристики долгового инструмента. Параллельно с развитием рынка цифровых долговых инструментов особую значимость приобретает возможность секьюритизации различных классов активов, включая коммерческую недвижимость, природные ресурсы и интеллектуальную собственность, что способствует повышению эффективности распределения капитала в экономике и формированию новых инвестиционных стратегий. Такая диверсификация инструментов на рынке ЦФА создает основу для построения сбалансированных инвестиционных портфелей и удовлетворения различных инвестиционных потребностей участников рынка. Создание специализированных информационных систем, функционирующих в строгом соответствии с требованиями регулятора, гарантирует надежность и легитимность операций с цифровыми активами, что является важным фактором для развития данного сегмента рынка. Таким образом, эволюция механизмов привлечения капитала от традиционных форм к STO и далее к российской модели ЦФА отражает

глобальный тренд на цифровизацию финансового сектора, при этом сохраняя национальную специфику и учитывая особенности локального рынка. Данная трансформация создает предпосылки для повышения эффективности, доступности и технологичности финансового рынка, способствуя его дальнейшему развитию в условиях цифровой экономики.

Токенизация платежей представляет собой одно из наиболее перспективных направлений трансформации финансового сектора, способствующее повышению эффективности и безопасности платежных операций. Внедрение токенизированных платежных инструментов позволяет существенно снизить издержки на проведение транзакций, обеспечить мгновенные расчеты и повысить уровень защиты персональных данных участников платежных операций. Межбанковские расчеты на основе токенов открывают новые возможности для оптимизации процессов клиринга и расчетов между финансовыми институтами, позволяя существенно сократить время проведения транзакций и снизить операционные издержки. Особую актуальность приобретает развитие систем трансграничных платежей на основе токенизированных активов, что способствует преодолению существующих ограничений традиционных платежных систем и формированию более эффективных механизмов международных расчетов. Интеграция токенизированных платежных решений с традиционными платежными системами создает предпосылки для формирования гибридной платежной инфраструктуры, сочетающей преимущества централизованных и децентрализованных систем. Существенное значение приобретает развитие стандартов взаимодействия между различными платежными системами и обеспечение бесшовной интеграции токенизированных платежных инструментов с существующей финансовой инфраструктурой.

Важным аспектом трансформации платежных систем под влиянием токенизации является развитие цифровых валют центральных банков (CBDC), представляющих собой токенизированную форму фиатных денег. Внедрение CBDC способствует формированию новой архитектуры денежного обращения, сочетающей преимущества цифровых технологий с надежностью и стабильностью центральных банков как эмитентов денежных средств. При этом особое внимание уделяется вопросам обеспечения конфиденциальности транзакций, управления рисками и интеграции CBDC с существующими платежными системами. Внедрение технологии токенизации в финансовый сектор сопровождается формированием комплекса существенных преимуществ, способствующих повышению эффективности функционирования финансовых рынков и расширению возможностей для экономических агентов. Ключевым преимуществом токенизации выступает значительное повышение ликвидности активов, достигаемое за счет возможности их дробного деления, упрощения процедур передачи прав собственности и создания глобаль-

ных рынков для торговли токенизированными активами, функционирующих в круглосуточном режиме без территориальных ограничений. Существенное снижение транзакционных издержек при проведении операций с токенизированными активами достигается благодаря автоматизации процессов на основе смарт-контрактов, исключению избыточных посредников и оптимизации процедур клиринга и расчетов. Экономия на транзакционных издержках особенно значима при осуществлении международных операций, где традиционные механизмы взаимодействия характеризуются высокой стоимостью и значительными временными затратами на проведение транзакций. Токенизация способствует существенному расширению доступа к финансовым услугам для различных категорий экономических агентов, создавая возможности для инвестирования в ранее недоступные классы активов и участия в финансовых операциях с минимальными входными барьерами. Особую значимость приобретает возможность фракционного владения дорогостоящими активами, что позволяет демократизировать доступ к инвестиционным возможностям и способствует более эффективному распределению капитала в экономике. Автоматизация процессов на основе смарт-контрактов обеспечивает повышение прозрачности и эффективности финансовых операций, минимизируя риски человеческого фактора и сокращая время на обработку транзакций. Внедрение программируемых токенов позволяет реализовывать сложные финансовые инструменты с автоматическим исполнением условий, что способствует развитию инновационных финансовых продуктов и сервисов.

Процесс внедрения токенизации в финансовый сектор сопряжен с комплексом существенных рисков и проблем, требующих тщательного анализа и разработки эффективных механизмов управления. Технологические риски, связанные с возможными уязвимостями в смарт-контрактах, проблемами масштабируемости блокчейн-сетей и рисками технических сбоев в работе инфраструктуры, представляют серьезную угрозу для стабильности рынка токенизированных активов. Особую значимость приобретает необходимость обеспечения надежности и отказоустойчивости технологической инфраструктуры, поддерживающей функционирование токенизированных финансовых инструментов. Операционные риски, связанные с необходимостью адаптации существующих бизнес-процессов и информационных систем к работе с токенизированными активами, представляют значительный вызов для традиционных финансовых институтов. Интеграция технологии токенизации требует существенных инвестиций в модернизацию инфраструктуры, обучение персонала и развитие новых компетенций, что может создавать дополнительные барьеры для внедрения технологии. Особую актуальность приобретают риски кибербезопасности, связанные с возможностью несанкционированного доступа к токенизированным активам, манипулирования рынком и проведения мошенни-

ческих операций. Децентрализованный характер технологии и сложность восстановления прав доступа к утраченным токенам создают дополнительные вызовы в области обеспечения безопасности и защиты интересов участников рынка. Существенное значение имеют риски рыночной волатильности и ликвидности токенизированных активов, особенно в периоды рыночной нестабильности или при возникновении технических проблем в работе торговых платформ. Отсутствие достаточного опыта управления рисками в условиях кризисных ситуаций на рынке токенизированных активов создает дополнительные вызовы для обеспечения финансовой стабильности. Проблемы масштабирования и совместимости различных блокчейн-платформ могут создавать существенные ограничения для развития глобального рынка токенизированных активов. Необходимость обеспечения эффективного взаимодействия между различными технологическими решениями и стандартами токенизации требует развития соответствующих протоколов и инфраструктурных решений, что может сопровождаться дополнительными рисками и затратами. Управление рисками токенизации требует комплексного подхода, включающего развитие технологических решений для обеспечения безопасности, формирование эффективных механизмов регулирования и надзора, а также создание систем риск-менеджмента, адаптированных к специфике токенизированных активов. При этом важнейшим условием успешного внедрения токенизации является достижение баланса между инновационным развитием и обеспечением стабильности финансовой системы.

Токенизация знаменует фундаментальный сдвиг в архитектуре глобальных финансовых рынков, выходящий далеко за рамки простой цифровизации существующих процессов. Этот феномен создает принципиально новую парадигму функционирования финансовой системы, где традиционные концепции собственности, ликвидности и рыночной стоимости претерпевают существенную трансформацию под влиянием технологических инноваций. Синергетический эффект от интеграции смарт-контрактов, распределенных реестров и цифровых токенов формирует беспрецедентные возможности для реконфигурации финансовых отношений, позволяя преодолеть исторически сложившиеся ограничения в сфере трансграничных операций, доступности капитала и эффективности рыночных механизмов.

Что касается перспектив развития, можно выделить несколько ключевых направлений. В среднесрочной перспективе ожидается существенное расширение спектра токенизированных активов, включая появление гибридных финансовых инструментов, сочетающих характеристики различных классов активов и использующих преимущества программируемости смарт-контрактов. Параллельно будет происходить углубление интеграции между традиционной финансовой инфраструктурой и экосистемой токенизированных активов, что

приведет к формированию новых бизнес-моделей на стыке централизованных и децентрализованных финансов. Особую роль в развитии рынка токенизированных активов будет играть эволюция регуляторных подходов в направлении создания гармонизированной международной системы надзора, способной эффективно управлять рисками и стимулировать инновации в финансовом секторе. В долгосрочной перспективе токенизация может стать катализатором формирования глобальной финансовой экосистемы нового поколения, характеризующейся высокой степенью автоматизации, прозрачности и доступности финансовых услуг для всех категорий участников рынка.

## Литература

1. Андрушин, С.А. Токенизация реальных активов: классификация, платформы, приложения, возможности и проблемы развития // *Russian Journal of Economics and Law*. – 2024. – № 1. (дата обращения: 20.12.2024).
2. Бланк, Д.А. Развитие цифрового золота в качестве инструмента инвестиций // *Вестник экономической безопасности*. – 2023. – № 3. (дата обращения: 03.01.2025).
3. Маркин, Е.А. Тенденции и перспективы токенизации расчетов // *Экономика строительства*. – 2023. – № 9. (дата обращения: 15.12.2024).
4. Пашковская, И. В., Рубцов, Б. Б., Амосова, Н. А., Рудакова, О.С. Перспективы цифровизации проектов устойчивого развития в Российской Федерации // *Вестник ГУУ*. – 2023. – № 4. (дата обращения: 02.01.2025).
5. Спильниченко, В.К. Теоретико-практический анализ российских цифровых финансовых активов // *Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право»*. – 2023. – № 2. (дата обращения: 15.01.2025).
6. Bitcoin.com. Графики цен на криптовалюты в реальном времени [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.bitcoin.com/ru/price-charts/> (дата обращения: 19.01.2025).
7. CoinGecko. Курс криптовалют, графики и рыночная капитализация [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.coingecko.com/ru> (дата обращения: 19.01.2025).
8. CoinMarketCap. Цены, графики и рыночная капитализация криптовалют [Электронный ресурс]. – URL: <https://coinmarketcap.com/ru/> (дата обращения: 11.01.2025).
9. CryptoRank. Курс криптовалют онлайн в реальном времени [Электронный ресурс]. – URL: <https://cryptorank.io/ru> (дата обращения: 19.01.2025).
10. Deloitte Insights – Токенизация активов: глобальные тренды и прогнозы на будущее [Электронный ресурс]. – URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/tokenization.html> (дата обращения: 05.01.2025).
11. Financial Times – The Rise of Tokenized Assets in Global Markets 2023 Analysis [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.ft.com/content/>

tokenized-assets-global-markets-analysis-2023 (дата обращения: 04.01.2025).

12. Forbes – The Future of Tokenization in Finance and Beyond 2023 Report [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2023/tokenization-in-finance-report> (дата обращения: 09.01.2025).
13. Messari Crypto – Annual Report on Tokenization Trends in 2023 [Электронный ресурс]. – URL: <https://messari.io/research/tokenization-trends-2023> (дата обращения: 19.01.2025).
14. PwC Global Crypto Report 2023 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/governance-risk-compliance/publications/global-crypto-report.html> (дата обращения: 15.01.2025).
15. Statista – Объемы токенизации и данные о криптовалютах по странам [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.statista.com/topics/4218/cryptocurrency/> (дата обращения: 19.01.2025).
16. TradingView – Графики рыночной капитализации криптовалют [Электронный ресурс]. – URL: <https://ru.tradingview.com/markets/cryptocurrencies/global-charts/> (дата обращения: 19.01.2025).
17. World Economic Forum – The Future of Tokenization and Digital Assets Report 2023 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-tokenization-and-digital-assets-2023> (дата обращения: 19.01.2025).

## THE ROLE OF TOKENISATION IN THE TRANSFORMATION OF THE TRADITIONAL FINANCIAL SECTOR

Gavrilin A.V., Zadorin A.A., Shilov I.S.

Financial University under the Government of the Russian Federation

In the context of rapid digitalization of the global economy, the study of tokenization as an innovative technology capable of transforming the architecture of the traditional financial sector is becoming particularly relevant. Based on an integrated approach, the paper examines the conceptual foundations of tokenization, including its theoretical basis, token classification, and technological infrastructure. The legal regulation of tokenized assets in various jurisdictions and their impact on the development of the global financial market is analyzed. The impact of tokenization on the transformation of the banking sector, securities market, and payment systems is examined, with emphasis on the specifics of the Russian digital financial assets market. The key advantages of tokenization implementation are systematized, and a comprehensive assessment of associated risks is provided. Promising directions for the development of the technological basis of tokenization are identified, including Layer 2 solutions and transaction privacy mechanisms, which forms the foundation for further development in this area.

**Keywords:** tokenisation, digital transformation, financial sector, blockchain, smart contracts, digital assets, Security Token Offerings (STO), cryptocurrencies, financial innovation, digitalisation of finance, banking, payment systems, financial technology, fintech regulation, cybersecurity.

## References

1. Andryushin, S.A. Tokenisation of real assets: classification, platforms, applications, opportunities and problems of development // Russian Journal of Economics and Law. – 2024. – № 1. (date of address: 20.12.2024).
2. Blank, D.A. Development of digital gold as an investment tool // Vestnik of Economic Security. – 2023. – № 3. (date of circulation: 03.01.2025).
3. Markin, E.A. Trends and prospects of tokenisation of settlements // Construction Economics. – 2023. – № 9. (date of address: 15.12.2024).
4. Pashkovskaya, I. V., Rubtsov, B. B., Amosova, N. A., Rudakova, O.S. Prospects of digitalisation of sustainable development projects in the Russian Federation // Vestnik GUU. – 2023. – № 4. (date of reference: 02.01.2025).
5. Spilnichenko, V.K. Theoretical and practical analysis of Russian digital financial assets // Vestnik RSUU. Series 'Economics. Management. Law'. – 2023. – № 2. (date of reference: 15.01.2025).
6. Bitcoin.com. Charts of cryptocurrency prices in real time [Electronic resource]. – URL: <https://www.bitcoin.com/ru/price-charts/> (date of address: 19.01.2025).
7. CoinGecko. Cryptocurrency rate, charts and market capitalisation [Electronic resource]. – URL: <https://www.coingecko.com/ru> (date of address: 19.01.2025).
8. CoinMarketCap. Prices, charts and market capitalisation of cryptocurrencies [Electronic resource]. – URL: <https://coinmarketcap.com/ru/> (date of access: 11.01.2025).
9. CryptoRank. Cryptocurrency rate online in real time [Electronic resource]. – URL: <https://cryptorank.io/ru> (date of address: 19.01.2025).
10. Deloitte Insights – Tokenisation of assets: global trends and forecasts for the future [Electronic resource]. – URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/tokenization.html> (date of access: 05.01.2025).
11. Financial Times – The Rise of Tokenised Assets in Global Markets 2023 Analysis [Electronic resource]. – URL: <https://www.ft.com/content/tokenized-assets-global-markets-analysis-2023> (date of reference: 04.01.2025).
12. Forbes – The Future of Tokenisation in Finance and Beyond 2023 Report [Electronic resource]. – URL: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2023/tokenization-in-finance-report> (access date: 09.01.2025).
13. Messari Crypto – Annual Report on Tokenisation Trends in 2023 [Electronic resource]. – URL: <https://messari.io/research/tokenization-trends-2023> (access date: 19.01.2025).
14. PwC Global Crypto Report 2023 [Electronic resource]. – URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/governance-risk-compliance/publications/global-crypto-report.html> (access date: 15.01.2025).
15. Statista – Tokenisation volumes and cryptocurrency data by country [Electronic resource]. – URL: <https://www.statista.com/topics/4218/cryptocurrency/> (access date: 19.01.2025).
16. TradingView – Charts of cryptocurrency market capitalisation [Electronic resource]. – URL: <https://ru.tradingview.com/markets/cryptocurrencies/global-charts/> (access date: 19.01.2025).
17. World Economic Forum – The Future of Tokenisation and Digital Assets Report 2023 [Electronic resource]. – URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-tokenization-and-digital-assets-2023> (access date: 19.01.2025).

## Гилаева Эвила Артемовна,

студент Уфимского филиала финансового университета  
при Правительстве Российской Федерации  
E-mail: gilaevaeva@gmail.com

## Шаракова Алина Рифовна,

студент Уфимского филиала финансового университета  
при Правительстве Российской Федерации  
E-mail: asharakova02@mail.ru

## Рахматуллина Юлия Айратовна,

канд.экон.наук, доцент Уфимского филиала финансового  
университета при Правительстве Российской Федерации  
E-mail: yuarahmatullina@fa.ru

Цель данной работы – анализ текущей денежно-кредитной политики России в условиях продолжающегося конфликта, а также изучение её последствий для национальной экономики. В статье рассматриваются ключевые вызовы, с которыми сталкивается финансово-экономическая система страны: высокая инфляция, рост ключевой ставки, дефицит бюджета и необходимость импортозамещения. Проведен анализ изменений в банковском секторе, государственных расходах и инвестиционной активности. Исследование опирается на данные 2024 года, включая макроэкономические показатели, представленные Банком России и федеральными ведомствами. На основе полученных результатов сформулированы рекомендации по обеспечению долгосрочной экономической устойчивости и эффективности денежно-кредитной политики.

**Ключевые слова:** денежно-кредитная политика, ключевая ставка, инфляция, бюджетный дефицит, импортозамещение, банковский сектор, инвестиции, макроэкономическая стабильность.

## Введение

Денежно-кредитная политика (ДКП) играет ключевую роль в регулировании экономики любой страны, особенно в условиях нестабильности и внешних шоков. Для России начавшаяся в феврале 2022 года специальная военная операция (СВО) стала триггером масштабных изменений как внутри страны, так и за её пределами. Санкционное давление, оказываемое западными государствами, ограничение доступа к международным финансовым рынкам и технологическим ресурсам, а также изменение структуры внешнеэкономических связей создали новые вызовы для Центрального банка Российской Федерации (ЦБ РФ).

В условиях СВО на первый план вышла необходимость адаптации денежно-кредитной политики к новым реалиям. Если ранее основной целью ЦБ РФ было поддержание ценовой стабильности и достижение инфляционного таргета на уровне 4%, то теперь приоритеты сместились в сторону обеспечения макроэкономической стабильности, предотвращения финансовых кризисов и поддержания внутреннего спроса. Важным аспектом стало управление валютным рынком, поскольку резкие колебания курса рубля в первые месяцы СВО могли привести к панике среди населения и бизнеса, что усугубило бы экономическую ситуацию.

Данная работа посвящена анализу денежно-кредитной политики России в условиях СВО. В центре внимания находятся изменения в подходах ЦБ РФ к управлению экономическими процессами, основные инструменты политики, их эффективность, а также вызовы, с которыми сталкивается финансовая система страны в текущих условиях.

## Основные вызовы денежно-кредитной политики в условиях СВО

Денежно-кредитная политика России в условиях специальной военной операции столкнулась с множеством вызовов, обусловленных как внутренними, так и внешними факторами. Эти вызовы изменили привычные механизмы регулирования экономики и потребовали от Банка России и других финансовых институтов оперативного поиска новых решений [7, с. 37].

Одним из самых значимых факторов стала нестабильность валютного рынка. С начала СВО курс рубля подвергся резким колебаниям из-за санкционного давления, ограничений на доступ к международным финансовым рынкам и заморозки значительной части золотовалютных резервов. Резкое ослабление рубля привело к росту цен на импортные товары, что особенно остро отразилось на товарах первой необходимости и промышленных комплектующих. Эта волатильность потребовала принятия неотложных мер



по стабилизации курса, таких как введение валютных ограничений, увеличение ключевой ставки и проведение интервенций. Однако эффективность этих мер была ограничена: санкции и структурные изменения в экономике препятствовали полному восстановлению финансовой стабильности.

Одновременно страна столкнулась с проблемой инфляции, которая стала одной из самых острых за последние годы. Инфляционный скачок, достигший пика весной 2022 года, объяснялся не только ослаблением рубля, но и нарушением цепочек поставок, уходом иностранных компаний и дефицитом ряда товаров. Рост цен сопровождался усилением инфляционных ожиданий, которые негативно сказывались на потребительском поведении и инвестиционной активности. Это усложнило работу денежно-кредитной политики, поскольку борьба с инфляцией требовала жесткого регулирования денежной массы, что в свою очередь ограничивало кредитование и усиливало риск рецессии [7, с. 26].

Санкционное давление также значительно сократило доступ России к международным финансовым рынкам. Ограничения на внешние заимствования лишили страну возможности привлекать средства для поддержки экономики и реализации долгосрочных инвестиционных проектов. Это потребовало активизации внутреннего рынка капитала, где ключевую роль стали играть облигации федерального займа (ОФЗ). Однако масштабная мобилизация внутренних ресурсов сопровождалась ростом государственного долга, что увеличивало нагрузку на бюджет и усиливало риски для макроэкономической стабильности.

Сложность ситуации усугублялась заморозкой иностранных активов и оттоком капитала. Санкции в отношении Банка России заблокировали значительную часть золотовалютных резервов, которые традиционно использовались для стабилизации курса рубля и проведения валютных интервенций. В условиях ограниченных ресурсов необходимо было искать альтернативные механизмы поддержания стабильности, включая расширение расчетов в национальных валютах с дружественными странами. Однако эти меры требовали времени для своей реализации и не могли сразу компенсировать потери.

Особое место среди вызовов заняли проблемы банковского сектора. Панические настроения среди населения и бизнеса привели к увеличению оттока вкладов, что создало угрозу ликвидности для ряда кредитных организаций. Кроме того, санкции затруднили проведение международных расчетов, что ограничило возможности банков в обслуживании внешнеэкономической деятельности предприятий. В результате многие финансовые институты оказались в сложной ситуации, что потребовало от Банка России незамедлительных мер по обеспечению их стабильности [2, с. 56].

Наконец, ключевым вызовом стало резкое увеличение государственных расходов, обусловленное необходимостью финансирования оборонных и социальных нужд. Увеличение бюджетного дефицита потребовало более активного заимствования

на внутреннем рынке, что создало дополнительные риски для денежно-кредитной системы.

Одновременно государству пришлось адаптироваться к новым условиям управления долгом, когда доступ к международным финансовым рынкам оказался закрыт.

Эти вызовы сформировали новую реальность для денежно-кредитной политики, где привычные инструменты регулирования оказались недостаточными. Это потребовало не только оперативной адаптации, но и поиска долгосрочных решений, способных обеспечить экономическую стабильность в условиях изменившегося глобального порядка.

## Реакция денежно-кредитной политики на вызовы в условиях СВО

С начала специальной военной операции денежно-кредитная политика России претерпела значительные изменения, обусловленные необходимостью адаптации к новым экономическим и геополитическим условиям. Реакция Банка России и других ключевых институтов была направлена на стабилизацию макроэкономической ситуации, защиту финансовой системы и обеспечение устойчивости национальной валюты.

Одной из первых мер, предпринятых в ответ на стремительное ослабление рубля, стало резкое повышение ключевой ставки. Уже в марте 2022 года она была увеличена до рекордных 20% годовых. Это решение имело несколько целей: сдержать инфляцию, которая угрожала выйти из-под контроля, уменьшить отток капитала и укрепить доверие к рублю. Повышение ставки сделало кредиты дороже, но обеспечило сохранение сбережений и снижение давления на валютный рынок. Позднее, с постепенной стабилизацией, ставка начала снижаться, что позволило стимулировать экономическую активность [6, с. 36].

Для борьбы с валютной нестабильностью были введены жесткие ограничения на движение капитала. Центральный банк ограничил возможность выведения средств за границу, а также обязал экспортеров продавать 80% своей валютной выручки. Эти меры способствовали увеличению предложения иностранной валюты на внутреннем рынке, что помогло стабилизировать курс рубля. Кроме того, были введены ограничения на покупку валюты физическими лицами, что позволило предотвратить панические настроения и сохранить ликвидность в банковском секторе.

Особое внимание уделялось борьбе с инфляцией. Помимо повышения ключевой ставки, Банк России применял инструменты таргетирования инфляции. Это включало снижение денежной массы через более жесткую монетарную политику и поддержку структурных изменений, направленных на увеличение предложения отечественных товаров. Уход иностранных компаний стимулировал развитие импортозамещения, что, хотя и не сразу, начало снижать давление на потребительские цены [1, с. 93].

Санкционное давление, ограничившее доступ к международным финансовым рынкам, потребо-

вало активизации внутреннего рынка заимствований. Государство увеличило выпуск облигаций федерального займа, а также предложило более привлекательные условия для инвесторов, включая физические лица. Эти меры позволили компенсировать часть потерь от ограниченного внешнего финансирования. Однако рост внутреннего долга сопровождался рисками увеличения бюджетного дефицита, что требовало тщательного управления денежно-кредитной политикой.

В условиях санкционного давления на банковский сектор Центральный банк предоставлял поддержку ликвидности кредитным организациям. Были реализованы меры по предоставлению дешевых кредитов для банков и снижения нормативов резервирования. Эти действия помогли избежать краха отдельных финансовых учреждений и сохранить стабильность банковской системы в целом [4, с. 72].

Отдельное внимание было уделено адаптации внешнеэкономической деятельности к новым условиям. Введение расчетов в национальных валютах с дружественными странами, развитие новых логистических маршрутов и поддержка экспортеров стали важной частью общей стратегии. Эти изменения позволили сохранить основные направления внешнеэкономической торговли и частично компенсировать утрату традиционных рынков.

Одним из ключевых направлений реакции стало укрепление золотовалютных резервов. Несмотря на частичную их заморозку, Россия активно наращивала запасы золота и валют дружественных стран, таких как китайский юань. Это обеспечивало определенную степень стабильности в условиях ограничения доступа к международным рынкам капитала.

Наконец, в условиях значительного роста государственных расходов на оборону и социальные нужды государство предприняло шаги по оптимизации бюджетной политики. Были приняты меры по перераспределению средств, сокращению менее приоритетных расходов и мобилизации доходов через налоговые и неналоговые поступления. В совокупности эти действия помогли сократить дефицит бюджета и минимизировать риски финансовой нестабильности.

Реакция денежно-кредитной политики на вызовы, возникшие в условиях СВО, продемонстрировала гибкость и способность оперативно адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам. Однако многие меры носили временный характер и требовали поиска долгосрочных решений, направленных на обеспечение устойчивого экономического развития и финансовой стабильности в новых условиях [2, с. 96].

## Перспективы для внутреннего рынка

Повышение ключевой ставки до 21% и жесткие условия кредитования направлены на снижение инфляции, которая по итогам 2024 года прогнозируется на уровне 7–8%. Снижение инфляционного давления позволит укрепить доверие к национальной валюте и частично стабилизировать потреби-

тельский спрос. В условиях СВО это важно для сохранения экономической устойчивости [8, с. 79].

Однако ужесточение монетарной политики может привести к замедлению роста реального сектора экономики. Компании, особенно малый и средний бизнес, столкнутся с трудностями в привлечении доступного капитала. Уже сейчас наблюдается снижение объемов ипотечного и потребительского кредитования на 15% в сравнении с аналогичным периодом 2023 года [7, с. 51].

## Влияние на внешнеэкономические связи

Внешнеторговый баланс остается положительным благодаря высоким ценам на энергоресурсы. В 2024 году экспорт нефти и газа увеличился на 5% благодаря заключению долгосрочных контрактов с дружественными странами. Однако высокие процентные ставки могут ограничить инвестиции в модернизацию экспортной инфраструктуры [8, с. 63].

Параллельно ужесточение политики ограничивает валютные операции, что приводит к снижению импортных потоков. Это, с одной стороны, помогает защитить внутренний рынок, но, с другой стороны, создаёт дефицит высокотехнологичных товаров, необходимых для ключевых отраслей, таких как ИТ и машиностроение.

## Социальные последствия

Увеличение стоимости кредитов оказывает давление на домохозяйства. По данным Росстата, уровень за кредитованности населения снизился на 10% в 2024 году, однако это сопровождается сокращением потребления. В сочетании с ростом безработицы в некоторых секторах (например, строительство и розничная торговля) это создаёт предпосылки для роста социальной напряженности [6, с. 39].

В то же время государственная поддержка ряда отраслей, включая сельское хозяйство и промышленность, помогает смягчить последствия кризиса. Программы субсидирования производства и инвестиции в инфраструктурные проекты создают рабочие места и обеспечивают устойчивость экономики в условиях санкционного давления.

## Последствия для долгосрочной перспективы

Рассмотренные перспективы денежно-кредитной политики России в условиях текущих вызовов создают сложный комплекс последствий. Среди них выделяются как краткосрочные эффекты, так и долгосрочные изменения в структуре и динамике экономических процессов.

Одним из ключевых последствий ужесточения денежно-кредитной политики является повышение стоимости кредитования. С учетом того, что ключевая ставка ЦБ РФ в августе 2024 года была поднята до 15%, средние ставки по ипотеке достигли уровня около 14–16%, а по корпоративным кредитам – свыше 20%. Это создает значительное давление на предприятия, особенно в секторе малого

и среднего бизнеса, который в условиях ограничения ликвидности теряет доступ к финансированию. Для граждан это также оборачивается сокращением покупательной способности из-за роста расходов на обслуживание долгов [7, с. 65].

Одновременно с этим высокий уровень ключевой ставки оказывает стабилизирующее воздействие на инфляционные процессы. Согласно данным Росстата, годовая инфляция в октябре 2024 года снизилась до 6,2% по сравнению с 7,6% в аналогичном периоде прошлого года. Однако этот эффект сопровождается стагнацией в потребительском секторе: розничный товароборот сократился на 2,8% за первые три квартала 2024 года, что свидетельствует о снижении внутреннего спроса [5, с. 121].

Долгосрочные последствия текущей политики также вызывают серьезные вопросы. В условиях геополитической нестабильности и сохраняющихся санкционных ограничений роль государственных расходов и бюджетного стимулирования возрастает. В 2024 году, согласно проекту федерального бюджета, расходы на оборону и национальную безопасность выросли на 19% в годовом исчислении, достигнув 25% общего бюджета. Это усиливает нагрузку на финансовую систему страны, которая в условиях ограниченного доступа к международным рынкам капитала сталкивается с дефицитом источников долгосрочного финансирования [6, с. 90].

Не менее значимыми являются структурные последствия для валютного рынка. Несмотря на ужесточение денежно-кредитной политики, рубль остается под давлением из-за дисбаланса экспорта и импорта. С начала 2024 года российская валюта ослабла на 11% по отношению к доллару США. Этот тренд, хотя и поддерживает доходы экспортеров, способствует удорожанию импорта, включая критически важные категории товаров, такие как технологическое оборудование и лекарственные препараты [8, с. 117].

Влияние текущих решений на инвестиционную активность остается неоднозначным. С одной стороны, в 2024 году ЦБ сообщил о росте общего объема сбережений населения в банковской системе на 8%, что связано с привлекательностью высоких ставок по депозитам. С другой стороны, объем прямых иностранных инвестиций продолжает сокращаться: за первые три квартала текущего года их объем упал на 14% по сравнению с аналогичным периодом 2023 года. Это обусловлено как санкционным давлением, так и общей неопределенностью макроэкономической среды [5, с. 37].

Таким образом, реализуемая денежно-кредитная политика, направленная на сдерживание инфляции и стабилизацию финансовых рынков, создает ряд серьезных вызовов. В краткосрочной перспективе она позволяет контролировать инфляцию, но в долгосрочной – усиливает структурные проблемы, которые требуют комплексного подхода и координации с бюджетной политикой.

Для того чтобы более наглядно оценить текущие изменения в экономике России в условиях СВО и денежно-кредитной политики, рассмотрим ключевые макроэкономические показатели.

На таблице 1 представлены не только текущие тренды, но и последствия принимаемых экономических мер [9].

Таблица 1. Анализ ключевых экономических показателей России в 2023–2024 гг.

Показатель	2023 год	2024 год	Изменение	Анализ
Годовая инфляция	5,9%	8,5%	+44%	Инфляция значительно выросла, что указывает на повышение цен и усиление инфляционных ожиданий. Это требует сохранения жесткой денежно-кредитной политики.
Ключевая ставка ЦБ	9,9%	17,5%	+77%	Значительный рост ставки сдерживает инфляцию, но ухудшает доступность кредитов для бизнеса и населения, что может замедлить экономический рост.
Расходы федерального бюджета	29,7 трлн	36,5 трлн	+22%	Рост расходов на фоне военной и социальной нагрузки. Увеличение может привести к дефициту бюджета в 3–4% ВВП.
Доля инвестиций в ВВП	18%	20%	+2%	Положительная динамика, однако для устойчивого роста необходимы более высокие показатели.
Доля импорта в высокотехнологиях	25%	20%	-20%	Снижение импорта связано с развитием национальных производителей и необходимостью импортозамещения.

Составлено авторами на основе данных Минфина России: <https://minfin.gov.ru/> (дата обращения 20.10.2024)

Данные в таблице демонстрируют важные аспекты макроэкономической адаптации России к новым условиям. Увеличение федеральных расходов на 22% в 2024 году подчёркивает ориентацию бюджета на поддержание внутреннего спроса и финансирование оборонных и социальных обязательств. Однако это одновременно обостряет проблему дефицита бюджета, который прогнозируется на уровне 3,5–4% ВВП.

Снижение доли импорта в высокотехнологичных отраслях до 20% отражает стремление экономики к импортозамещению, но требует значительных вложений в инновации. Одновременно банковский сектор сохраняет положительную доходность, несмотря на рост депозитных ставок и снижение потребительского кредитования. Увеличение доли инвестиций в ВВП до 20% также указывает на позитивные изменения, однако для устойчивого экономического роста требуется дальнейшая активизация инвестиционной политики.

## Заключение

Денежно-кредитная политика России в условиях СВО продолжает выполнять задачу поддержания макроэкономической стабильности, при этом учитывая возрастающую необходимость структурных изменений. Политика Банка России, направленная на сдерживание инфляции, вынуждает удерживать ключевую ставку на высоком уровне, что ограничивает доступ к кредитным ресурсам. Это создаёт дополнительные вызовы для бизнеса и населения, замедляя инвестиционную активность и ограничивая потребительский спрос.

С одной стороны, укрепление внутреннего рынка, сокращение доли импорта и поддержка национального производства указывают на положительные сдвиги. С другой стороны, достижение долгосрочной устойчивости требует решения таких задач, как развитие технологий, привлечение инвестиций и стимулирование предпринимательства.

Финансовая политика в этих условиях должна работать в тесной связке с фискальными инструментами, включая оптимизацию расходов и поддержку ключевых секторов экономики. Например, государственные программы, нацеленные на поддержку малого и среднего бизнеса, могут помочь в диверсификации экономики и сокращении зависимости от внешних источников.

Стратегическая цель денежно-кредитной политики – это не только краткосрочная адаптация экономики к текущим вызовам, но и создание условий для её долгосрочного развития. В условиях санкционного давления и ограниченного доступа к международным рынкам необходимо сосредоточиться на стимулировании внутренних факторов роста, включая технологическое развитие, модернизацию инфраструктуры и развитие человеческого капитала. Успех этой стратегии будет определяться не только гибкостью инструментов денежно-кредитной политики, но и эффективной координацией между всеми элементами государственной экономической политики.

## Литература

1. Андрюшин С.А. Денежно-кредитная политика Банка России в 2022–2026 гг.: системные риски, антикризисные меры и механизмы развития. // Банковское дело. – 2023
2. Виряскина Е.И. Регулирование кредитной политики Российских коммерческих банков в условиях обострения геополитической ситуации // Контентус. – 2022. – № 4. – С. 34–42.
3. Грачева, Е.Ю. Денежно-кредитная политика как составная часть финансовой политики государства (финансово-правовой аспект) / Е.Ю. Грачева, Н.М. Артемов, Л.Л. Арзуманова. – М.: Проспект, 2019. – 582 с.
4. Денежно-кредитная политика России в условиях санкций // Fin-plan URL: <https://fin-plan.org/blog/investitsii/denezhno-kreditnaya-politika-rossii-v-usloviyakh-sanktsiy/> (дата обращения: 25.08.2022).
5. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2024 год

и период 2025 и 2026 годов // Банк России URL: [https://cbr.ru/about\\_br/publ/ondkpon\\_2024\\_2026/](https://cbr.ru/about_br/publ/ondkpon_2024_2026/) (дата обращения 02.11.2023).

6. Моисеев, С.Р. Денежно-кредитная политика. Теория и практика / С.Р. Моисеев. – М.: Московская Финансово-Промышленная Академия, 2019. – 784 с.
7. Тесля, П.Н. Денежно-кредитная и финансовая политика государства / П.Н. Тесля, И.В. Плотникова. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 176 с.
8. Эскиндаров, М.А. Денежно-кредитная политика России: новые вызовы и перспективы / М.А. Эскиндаров. – М.: Русайнс, 2021. – 189 с.
9. Юнусова Р.Ф., Гусманов И.У., Рахматуллина Ю.А. Влияние ключевой ставки Банка России на доходность облигаций федерального займа // Научное обозрение. Серия 1. Экономика и право. 2024. - № 3. - с.206–214
10. <https://minfin.gov.ru/ru> – Отчёт о расходах бюджета РФ.

## MONETARY POLICY IN THE CONTEXT OF ITS

Gilaeva E.A., Sharakova A.R., Rakhmatullina Y.A.

Ufa branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation

The purpose of this work is to analyze the current monetary policy of Russia in the context of the ongoing conflict, as well as to study its consequences for the national economy. The article examines the key challenges faced by the country's financial and economic system: high inflation, an increase in the key rate, budget deficit and the need for import substitution. The analysis of changes in the banking sector, government spending and investment activity is carried out. The study is based on data from 2024, including macroeconomic indicators provided by the Bank of Russia and federal agencies. Based on the results obtained, recommendations are formulated to ensure long-term economic stability and effectiveness of monetary policy.

**Keywords:** monetary policy, key rate, inflation, budget deficit, import substitution, banking sector, investments, macroeconomic stability.

## References

1. Andryushin S.A. Monetary policy of the Bank of Russia in 2022–2026: systemic risks, anti-crisis measures and development mechanisms. // Banking. – 2023
2. Viryaskina E.I. Regulation of the credit policy of Russian commercial banks in the context of an aggravation of the geopolitical situation // Contentus. – 2022. – No. 4. – pp. 34–42.
3. Gracheva, E. Yu. Monetary policy as an integral part of the financial policy of the state (financial and legal aspect) / E. Yu. Gracheva, N.M. Artyomov, L.L. Arzumanova. – M.: Prospekt, 2019. – 582 p.
4. Russia's monetary policy under sanctions // Fin-plan URL: <https://fin-plan.org/blog/investitsii/denezhno-kreditnaya-politika-rossii-v-usloviyakh-sanktsiy/> (date of issue: 08/25/2022).
5. The main directions of the unified state monetary policy for 2024 and the period 2025 and 2026 // Bank of Russia URL: [https://cbr.ru/about\\_br/publ/ondkpon\\_2024\\_2026/](https://cbr.ru/about_br/publ/ondkpon_2024_2026/) (accessed 02.11.2023).
6. Moiseev, S.R. Monetary policy. Theory and practice / S.R. Moiseev. – M.: Moscow Academy of Finance and Industry, 2019. – 784 p.
7. Teslya, P.N. Monetary and financial policy of the state / P.N. Teslya, I.V. Plotnikova. – M.: INFRA-M, 2020. – 176 p.
8. Eskindarov, M.A. Monetary policy of Russia: new challenges and prospects / M.A. Eskindarov. – M.: Rusains, 2021. – 189 p.
9. Yunusova R.F., Gusmanov I.U., Rakhmatullina Yu.A. The influence of the Bank of Russia key rate on the yield of federal loan bonds // Scientific review. Series 1. Economics and law. 2024. - № 3. - p.206–214
10. <https://minfin.gov.ru/ru> – Report on the expenses of the budget of the Russian Federation.

# Гибкость vs. Жесткость: как меняется стратегия регулирования фондового рынка в цифровую эпоху

**Забелов Дмитрий Сергеевич,**  
аспирант, МФПУ «Синергия»  
E-mail: zabelovds@gmail.com

Актуальность обсуждаемой темы аргументируется динамичной трансформацией фондового рынка под влиянием цифровых технологий. Традиционные методы регулирования, которые базируются на жестких нормативных требованиях, сталкиваются с необходимостью приспособления к новым реалиям, где скорость информационных потоков и алгоритмическая торговля существенно меняют правила функционирования финансовых институтов. В то же время, полная либерализация несет существенные риски для рыночной устойчивости, что указывает на потребность в поиске оптимального баланса между гибкостью и жесткостью действий. Цель исследования заключается в анализе стратегий регулирования в рассматриваемой сфере в цифровую эпоху, выявлении ключевых тенденций, оценке действенности и эффектов различных подходов. В работе описываются модели, применяемые в различных юрисдикциях, раскрывается воздействие автоматизированных разработок на надзорные механизмы, а также изучаются перспективы гибридных вариантов, сочетающих жесткость базовых норм с возможностью оперативного пересмотра отдельных положений. В научной литературе зафиксированы разногласия по поводу оптимальной регулирующей схемы. Резюмировано, что наиболее эффективными являются гибридные модели, обеспечивающие оперативную адаптацию к рыночным изменениям при сохранении жестких фундаментальных принципов контроля. Изложенные материалы будут полезны специалистам в области финансов, экономистам, аналитикам фондового рынка, а также государственным органам, занимающимся разработкой политики в сфере надзора за цифровыми инструментами.

**Ключевые слова:** алгоритмическая торговля, гибкость, жесткость, искусственный интеллект, машинное обучение, регулирование, фондовый рынок, цифровизация.

## Введение

Современные процессы цифровизации трансформируют экономические системы, обнажая необходимость переосмысления регуляторных подходов к фондовому рынку.

Проблема исследования заключается в том, что традиционные механизмы контроля оказываются недостаточно приспособленными к стремительному технологическому прогрессу, в результате чего регуляторы вынуждены искать равновесие между динамической гибкостью и неизменной жесткостью мер, способных обеспечить и инновационное развитие, и стабильность финансовых институтов.

В последние годы рынок ценных бумаг претерпевает фундаментальные преобразования, что происходит под влиянием цифровых технологий. Автоматизация торговых процессов, алгоритмическая торговля, внедрение систем искусственного интеллекта создают подходящие условия для быстрого перераспределения капитала, а также повышения оперативности сделок. При этом технология блокчейн открывает дополнительные и весьма многообещающие перспективы для повышения прозрачности транзакций, что инициирует новые ожидания со стороны инвесторов и участников рынка. Однако это сопровождается проявлением специфических рисков – от киберугроз до манипуляций алгоритмами, что требует пересмотра нормативных основ регулирования.

## Материалы и методы

Изученные источники по обсуждаемой теме целесообразно сгруппировать по нескольким направлениям: влияние цифровизации на фондовый рынок, институциональные и правовые аспекты регулирования, а также вопросы роботизации, развития финансовых инструментов.

В частности, А.В. Ефимов, Д.М. Чуб рассматривают динамику развития фондовых рынков в реалиях цифровой экономики, анализируя технологические изменения и их последствия [3]. Е.В. Рожков исследует место digital-разработок, акцентируя внимание на автоматизации процессов и сдвигах в структуре торговых операций [8]. Н.И. Настасин, В.В. Мандрон фокусируются на инвестиционных трендах и новейшем инструментарии, влияющих на торговлю активами [6].

В свою очередь, О.В. Староверова характеризует особенности регулирования финансовых рынков в цифровую эпоху, анализируя механизмы адаптации законодательства [9]. О.М. Шевченко изучает

влияние технологических новаций на НПА о рынке ценных бумаг, указывая на необходимость обновления нормативной базы [10]. Д.В. Лубягина обращается к правовым вопросам цифровизации, выявляя проблемы, которые сопряжены с регулированием новых форм торговли [5]. А.Э. Гердо описывает нюансы госрегулирования фондового рынка РФ, выделяя его ключевые изъяны, недоработки и предлагая возможные пути их устранения [2].

В.А. Галанов, А.В. Галанова анализируют направления роботизации в рассматриваемой области, делая упор на применении алгоритмического трейдинга, искусственного интеллекта в биржевой торговле [1]. М.Е. Коновалова, В.А. Литовченко изучают институциональные стороны функционирования фондового рынка, включая задействование digital-платформ, автоматизированных систем [4]. А.В. Попков описывает как эволюцию регулирующего механизма, так и его текущее состояние в контексте технологических изменений, что весьма значимо с позиций сопоставления жёсткости и гибкости [7].

Анализ материалов сопровождался выделением противоречий. Во-первых, авторы по-разному оценивают скорость адаптации российского фондового рынка к цифровым преобразованиям (одни считают этот процесс стремительным, другие подчеркивают наличие системных барьеров). Во-вторых, в литературе отсутствует консенсус относительно роли государства в регулировании. Остается ряд малоизученных вопросов. В частности, недостаточно внимания уделяется проблематике кибербезопасности в условиях цифровизации фондового рынка, а также трансформации традиционных бизнес-моделей инвестиционных компаний под влиянием новых технологий.

При подготовке статьи применялись следующие методы исследования: сравнительный, правовой анализ, синтез, систематизация, обобщение.

## Результаты и обсуждение

При анализе современных публикаций [2–5, 7, 9] представляется возможным вывести авторское понимание стратегии регулирования фондового рынка – речь идёт о комплексе долгосрочных мер, которые ориентированы на установление и поддержание устойчивых правил функционирования РЦБ, обеспечивающих его стабильность, прозрачность, защиту интересов инвесторов. Она включает в себя следующие ключевые элементы (рис. 1):

Проблематика кроется в необходимости выбора между адаптивностью и стабильностью. С одной стороны, гибкость регуляторной политики позволяет оперативно реагировать на рыночные изменения, вводить в практическую плоскость новейшие инструменты контроля, корректировать рамки правового механизма в режиме реального времени. Рассматриваемый подход содействует формированию среды, в которой инновационные финансовые технологии могут развиваться без излишних ограничений, стимулируя рост и повышая конкурентоспособность.



**Рис. 1.** Выделение базовых элементов стратегии регулирования фондового рынка (составлено автором на основе [2–5, 7, 9])

С другой стороны, жесткость нормативных актов обеспечивает предсказуемость правового поля, что следует считать критически значимым для предотвращения финансовых кризисов, разного рода злоупотреблений. Строгая регламентация сводит к минимуму вероятность манипуляций и создает достаточно устойчивую базу для защиты интересов инвесторов. Вместе с тем, чрезмерная регламентация закономерно приводит к стагнации, когда динамика технологических трансформаций опережает возможности адаптации установленных норм [2, 5, 9].

Современные регуляторы вынуждены искать компромиссные решения, которые сочетали бы оперативную адаптацию с неизменной стабильностью правовых механизмов. Одной из ключевых тенденций становится интеграция digital-инструментария в процессы мониторинга и анализа рыночной динамики. Применение Big Data и аналитических алгоритмов помогает в режиме «здесь и сейчас» фиксировать аномалии и оперативно корректировать регуляторные меры, не нарушая общего правового баланса (рис. 2).



**Рис. 2.** Цикл регулирования фондового рынка в цифровую эпоху (составлено автором на основе [1, 7])

Особое внимание уделяется разработке механизмов саморегулирования, при которых участники совместно разрабатывают стандарты, протоколы, согласованные с требованиями государственных регуляторов. Описываемый подход способствует формированию экосистемы, в которой инновационные ре-

шения внедряются оперативно, но при этом остаются в рамках четко определенных правил.

Целесообразно рассмотреть конкретные примеры из международной практики. В ряде западных стран наблюдается переход к моделям, где акцент делается на интеграцию цифровых технологий в систему контроля за операциями. Например, задействование технологий машинного обучения предоставляет возможность обнаруживать и предотвращать случаи манипуляций на биржевом рынке за счет анализа аномальных паттернов в торговых данных. Подобные системы требуют регулярного обновления, адаптации, что демонстрирует необходимость гибкого подхода в условиях непрерывной цифровой трансформации [3, 6].

Другой пример сопряжен с использованием смарт-контрактов в целях автоматизации исполнения финансовых обязательств. Здесь в рамках регулирования принимаются в учёт специфические особенности программируемых договоров, обеспечивая как юридическую силу таких соглашений, так и их устойчивость к внешним воздействиям. Регуляторы вынуждены разрабатывать новые стандарты, которые помогают интегрировать инновационные механизмы в существующую правовую систему, не создавая разрывов между традиционным и новейшим финансовым инструментарием [3, 6, 10].

В отдельных юрисдикциях (Великобритания, Австрия, Германия, Япония) наблюдаются эксперименты по созданию гибридных регулирующих моделей, где жесткость базовых норм сочетается с возможностью оперативного пересмотра отдельных положений (в ответ на рыночные колебания). Такие шаги требуют как усовершенствования нормативно-правовой базы, так и развития институциональной культуры, способной своевременно отвечать на технологические вызовы [5, 8].

Научное осмысление проблемы гибкости и жесткости регуляторных мер опирается на системный подход, представленный анализом исторических данных, сопоставлением законодательных практик, моделированием возможных сценариев развития фондового рынка. Методологически важно выделять как количественные, так и качественные параметры оценивания эффективности регулирования. Особое внимание уделяется характеристике рисков и потенциальных выгод, которые прямо или косвенно связаны с задействованием гибких инструментов контроля.

По итогам проведенного анализа составлена сводная таблица 1, в которой дана сравнительная характеристика исследуемых подходов.

Одним из перспективных направлений является разработка динамичных нормативных моделей, при которых предусматривалось бы автоматизированное обновление правил в зависимости от текущих условий на рынке. Характеризуемая модель требует создания специальных аналитических центров, способных в режиме реального времени мониторить изменения в экономической и технологической среде, а также предлагать корректировки нормативной документации.

Таблица 1. Гибкость vs. жесткость в регулировании фондового рынка: сравнение подходов (составлено автором)

Критерий	Гибкость	Жесткость
<b>Адаптивность</b>	Позволяет оперативно реагировать на изменения рынка и технологические новшества.	Обеспечивает стабильность за счет долгосрочных правил, но затрудняет оперативную адаптацию.
<b>Риск неопределенности</b>	Высокий – частые корректировки норм зачастую создают правовую нестабильность.	Низкий – установленные нормы предсказуемы и не подвержены частым изменениям.
<b>Инновационность</b>	Способствует внедрению новых технологий без значительных бюрократических барьеров.	Нередко сдерживает развитие новых финансовых инструментов из-за жестких требований.
<b>Защита инвесторов</b>	Оптимизируется в зависимости от текущей рыночной ситуации, но порой менее последовательна.	Высокая степень защиты, поскольку нормативы рассчитаны на минимизацию рисков.
<b>Предотвращение злоупотреблений</b>	Менее эффективна в борьбе с манипуляциями, если регулирование недостаточно оперативно.	Обеспечивает строгий контроль, но иногда за счет снижения ликвидности, свободы рынка.
<b>Регуляторное давление</b>	Минимальное – снижает административные барьеры и бюрократическую нагрузку.	Высокое – требует строгого соблюдения установленных норм, стандартов.
<b>Экономическая устойчивость</b>	Более чувствительна к резким колебаниям рынка, так как нормы иногда меняются динамично.	Содействует долгосрочной стабильности, но подчас снижает конкурентоспособность.
<b>Прозрачность рынка</b>	Повышает её за счет открытых цифровых решений, но создает риск неоднозначности норм.	Поддерживает четкие правила, однако избыточная регуляция снижает гибкость отчетности.
<b>Юридическая сложность</b>	Требует постоянного обновления законодательства, что усложняет правоприменение.	Упрощает правоприменительную практику за счет неизменности норм, но приводит к их устареванию.
<b>Международная гармонизация</b>	Легче приспосабливается к глобальным стандартам и трансграничным инновациям.	Порой вступает в противоречие с международными нормами из-за жестко установленных требований.

Помимо этого, необходимо усиление межрегионального сотрудничества в сочетании с обменом опытом между различными юрисдикциями. Совместное развитие digital-платформ для контроля за финансовыми операциями способствует формированию единой правовой экосистемы, где гибкость и жесткость становятся взаимодополняющими элементами. В рассматриваемом контексте особое значение приобретает участие частного сектора в разработке стандартов и протоколов, что помогает достигать баланса интересов различных участников.

## Выводы

Результаты анализа современной практики регулирования фондового рынка в цифровую эпоху свидетельствуют о необходимости пересмотра устоявшихся механизмов контроля и управления. Совмещение гибкости и жесткости становится не просто предпочтительным, а обязательным условием для обеспечения и поддержания устойчивости финансовой системы на фоне динамичных технологических преобразований. Внедрение инновационных инструментов (имеются в виду алгоритмический анализ данных, смарт-контракты и т.д.) требует переосмысления традиционных подходов и формирования новых парадигм.

С авторской точки зрения, перспективы последующих изысканий связаны с детальным изучением результативности гибридных регулирующих моделей, а также с разработкой рекомендаций для национальных и международных регуляторов. Ключевым аспектом остаётся создание нормативно-правовой базы, способной адекватно реагировать на вызовы цифровых преобразований, одновременно обеспечивая транспарентность и стабильность финансовых операций. Это опирается на междисциплинарный подход, включающий как правовые, экономические, так и технологические аспекты.

Итак, динамика изменений в стратегии регулирования фондового рынка подчеркивает необходимость баланса между гибкостью и жесткостью мер, что служит залогом устойчивости, адаптивности.

## Литература

1. Галанов В.А. Направления роботизации на фондовом рынке / В.А. Галанов, А.В. Галанова // Наука и практика Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. – 2023. – Т. 15. – № 3 (51). – С. 17–26.
2. Гердо А.Э. Государственное регулирование фондового рынка РФ и его проблемы / А.Э. Гердо // Цифровая трансформация государственного и муниципального управления. Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. – Чебоксары: 2021. – С. 131–134.
3. Ефимов А.В. Развитие фондовых рынков в условиях цифровой экономики / А.В. Ефимов,

Д.М. Чуб // Друкеровский вестник. – 2022. – № 6 (50). – С. 215–224.

4. Коновалова М.Е. Институциональные особенности функционирования фондового рынка / М.Е. Коновалова, В.А. Литовченко // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 11 (160). – С. 39–42.
5. Лубягина Д.В. Влияние цифровизации на развитие финансовых инструментов фондового рынка России: правовые аспекты / Д.В. Лубягина // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина. – 2020. – № 7 (71). – С. 83–89.
6. Настасин Н.И. Инвестиционные тренды и тенденции цифрового развития торговли активами фондового рынка / Н.И. Настасин, В.В. Мандрон // Социально-экономическое развитие России и регионов в эпоху цифровизации. Материалы XIII Межвузовской научно-практической конференции. – Брянск: 2024. – С. 57–61.
7. Попков А.В. Эволюция и современное состояние фондового рынка России / А.В. Попков // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 2. – № 11 (152). – С. 167–174.
8. Рожков Е.В. Влияние развития цифровых технологий на фондовый рынок России / Е.В. Рожков // Общество, экономика, управление. – 2023. – Т. 8. – № 1. – С. 32–39.
9. Староверова О.В. Особенности регулирования финансовых рынков в условиях цифровизации / О.В. Староверова // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2024. – Т. 13. – № 2. – С. 68–74.
10. Шевченко О.М. Влияние новых технологий на развитие законодательства о рынке ценных бумаг / О.М. Шевченко // Актуальные проблемы российского права. – 2022. – Т. 17. – № 11 (144). – С. 76–86.

## FLEXIBILITY VS. RIGIDITY: HOW STOCK MARKET REGULATION STRATEGIES EVOLVE IN THE DIGITAL ERA

Zabelov D.S.

Moscow Financial and Industrial University "Synergy"

The relevance of this topic is justified by the dynamic transformation of the stock market under the influence of digital technologies. Traditional regulatory methods, based on rigid normative requirements, face the necessity of adapting to new realities, where the speed of information flows and algorithmic trading significantly alter the operational framework of financial institutions. At the same time, full liberalization poses substantial risks to market stability, highlighting the need to find an optimal balance between flexibility and rigidity in regulatory actions. The purpose of this study is to analyze regulatory strategies in the stock market in the digital era, identify key trends, and assess the effectiveness and impact of various approaches. The paper examines regulatory models applied in different jurisdictions, explores the influence of automated technologies on supervisory mechanisms, and investigates the prospects of hybrid approaches that combine rigid fundamental norms with the ability to promptly adjust specific provisions. Academic literature reveals ongoing debates regarding the optimal regulatory framework. The findings indicate that hybrid models, which ensure swift adaptation to market changes while maintaining strict fundamental principles of oversight, are the most effective. The presented materials will be valuable to financial professionals, economists, stock market analysts, and governmental bodies involved in developing policies for overseeing digital financial instruments.



**Keywords:** algorithmic trading, artificial intelligence, digitalization, flexibility, machine learning, regulation, rigidity, stock market.

## References

1. Galanov V.A. Directions of robotization in the stock market / V.A. Galanov, A.V. Galanova // *Science and Practice of the Plekhanov Russian University of Economics*. – 2023. – Vol. 15. – No. 3 (51). – Pp. 17–26.
2. Gerdo A.E. State regulation of the stock market of the Russian Federation and its problems / A.E. Gerdo // *Digital transformation of state and municipal management. Collection of materials of the All-Russian scientific and practical conference*. – Cheboksary: 2021. – Pp. 131–134.
3. Efimov A.V. Development of stock markets in the digital economy / A.V. Efimov, D.M. Chub // *The Drucker Bulletin*. – 2022. – No. 6 (50). – Pp. 215–224.
4. Konovalova M.E. Institutional features of the stock market functioning / M.E. Konovalova, V.A. Litovchenko // *Economics and entrepreneurship*. – 2023. – No. 11 (160). – Pp. 39–42.
5. Lubyagina D.V. The impact of digitalization on the development of financial instruments of the Russian stock market: legal aspects / D.V. Lubyagina // *Bulletin of the O.E. Kutafin University*. – 2020. – No. 7 (71). – Pp. 83–89.
6. Nastasin N.I. Investment trends and trends in the digital development of stock market asset trading / N.I. Nastasin, V.V. Mandron // *Socio-economic development of Russia and regions in the era of digitalization. Materials of the XIII Interuniversity scientific and Practical Conference*. – Bryansk: 2024. – Pp. 57–61.
7. Popkov A.V. Evolution and current state of the Russian stock market / A.V. Popkov // *Economics and management: problems, solutions*. – 2024. – Vol. 2. – No. 11 (152). – Pp. 167–174.
8. Rozhkov E.V. The impact of digital technology development on the Russian stock market / E.V. Rozhkov // *Society, economics, management*. – 2023. – Vol. 8. – No. 1. – Pp. 32–39.
9. Staroverova O.V. Features of regulation of financial markets in the context of digitalization / O.V. Staroverova // *Scientific research and development. The economics of the company*. – 2024. – Vol. 13. – No. 2. – Pp. 68–74.
10. Shevchenko O.M. The influence of new technologies on the development of legislation on the securities market / O.M. Shevchenko // *Actual problems of Russian law*. – 2022. – Vol. 17. – No. 11 (144). – Pp. 76–86.

## Актуальные проблемы и пути развития для новой производительности, способствующей модернизации сельского хозяйства и сельских районов Китая

**Ван Чуньсюе,**

старший преподаватель, Институт марксизма Хэйхэского университета  
E-mail: 772078318@qq.com

Целью статьи выступает анализ актуальных проблем и выявление путей развития для новой производительности, способствующей модернизации сельского хозяйства и сельских районов Китая. Определены изменения динамики производства зерновых и масличных культур; ввода посевных площадей, ирригационных земель и применения удобрений; производства продукции животноводства в периоде 2020–2024 годов; раскрыта структура импорта сельскохозяйственного сырья и продовольствия Китая и выявлены проблемы, препятствующие развитию новой производительности и модернизации сельского хозяйства и сельских районов страны. По результатам исследования выявлено, что новые отрасли и новые уклады ведения деятельности агропромышленным комплексом Китая, порожденные новым качеством производительных сил, базирующемся на применении научно-технических инноваций, будут способствовать развитию традиционного сельского хозяйства в направлении цифрового интеллекта, изменяя традиционные способы сельскохозяйственного производства и повышая его эффективность, содействуя подготовке высококвалифицированных специалистов сельскохозяйственной отрасли, оптимизации и модернизации сельскохозяйственной промышленной структуры Китая и рациональному распределению общественного богатства. Сделан вывод о том, что эффективное усиление стимулирующей роли производительности нового качества для модернизации сельского хозяйства и сельских районов является важной инициативой по исправлению недостатков и укреплению фундамента строительства сильной экономики в рамках обеспечения продовольственной безопасности страны. Для того чтобы добиться всесторонней модернизации факторов сельскохозяйственного производства, необходимо в полной мере использовать преимущества научно-технических инноваций и преимущества подготовки высококвалифицированных работников.

**Ключевые слова:** модернизация сельского хозяйства, развитие сельских территорий, новое качество производительности, преодоление технической отсталости, научно-технические инновации

*Основные научно-исследовательские операционные расходы провинциальных высших учебных заведений провинции Хэйлуцзян: номер проекта 2023-KYYWF-1141, наименование проекта: Исследование пути и практики изучения китайской модернизации в приграничных регионах провинции Хэйлуцзян*

### Введение

Руководство Китайской Народной Республики рассматривает актуальные проблемы и пути развития для новой производительности, способствующей модернизации сельского хозяйства и сельских районов Китая с позиций независимости самообеспечения населения страны основными отечественными продуктами питания, выступающей основой социально-экономической и политической стабильности государства.

На XX съезде КПК Си Цзиньпин заявил, что Китай будет «...укреплять свою продовольственную безопасность, а также безопасность в сфере производственных цепочек и цепочек поставок...» [1].

В сентябре 2023 года Генеральный секретарь ЦК КПК Си Цзиньпин во время своего визита в китайскую провинцию Хэйлуцзян впервые выдвинул концепцию «производительности нового качества», которая опираясь на социальное развитие человека, выступит в виде передовой производительной силы и придаст новый импульс продвижению модернизации сельского хозяйства и сельских районов по китайскому образцу, направленному на преодоление технической отсталости сельскохозяйственного производства, устранение недостатков управления агропромышленным комплексом Китая, повышение качества функционирования сельскохозяйственных институтов, повышение качества подготовки работников сельскохозяйственной отрасли и улучшение методов сельскохозяйственного производства за счет внедрения научно-технических инноваций [6].

Изучение проблем и путей развития новой производительности, способствующей модернизации сельского хозяйства и сельских районов Китая в текущих условиях является актуальным и своевременным.

### Материалы и методы исследования

Автором применены методы системного и сравнительного анализа, метод анализа трудов научной литературы и статистических данных, метод группировки и графический метод. Теоретическую базу исследования представляют научные публикации китайских исследователей, нормативно-правовые акты Китайской Народной Республики.

### Результаты и обсуждения

Все задачи по решению продовольственных проблем (Белая книга «Продовольственной безопас-

ности») были вписаны в рамки курса на создание «двойной циркуляции» в 14-й пятилетний план социально-экономического развития Китая на 2021–2025 гг. и отражены в долгосрочных целях 2035 года на основе «двойной циркуляции» [4].

В данных программных документах было указано, что для совершенствования системы и механизмов развития новых производительных сил в соответствии с местными условиями Китая, необходимо способствовать свершению революционных прорывов в создании передовой сельскохозяйственной техники, в инновационном распределении факторов производства сельского хозяйства и сельских районов, способствовать ступенчатому развитию модернизации сельского хозяйства и модернизации сельских районов, способствовать построению новых типов производственных отношений, направленных на повышение общего благосостояния граждан страны.

Для выполнения данных целей необходимо совершенствовать внутреннюю логику новой качественной производительности сельского хозяйства. Суть социализма заключается в освобождении производительных сил, их развитии, устранении эксплуатации, ликвидации поляризации и, в конечном счете, достижении всеобщего процветания. Развитие новых производительных сил выступает в виде ключевого шага на пути к достижению всеобщего благосостояния в городе и на селе, и к достижению всеобщего благосостояния граждан Китая.

Упор на экологичную и низкоуглеродную трансформацию сельской промышленности, приведет к защите окружающей среды. Генеральный секретарь Си Цзиньпин отметил, что «защита экологической среды – это защита производительных сил, а улучшение экологической среды – это развитие производительных сил» [5]. Модернизация сельского хозяйства и сельских районов в китайском стиле – это стремление к ресурсо- и природосберегающему и экологически устойчивому пути модернизации.

Китай является крупнейшим производителем и вторым по величине импортёром сельскохозяйственной продукции в мире [2]. Изменения динамики производства зерновых и масленичных культур в периоде 2020–2024 годов, представлены рисунком 1.

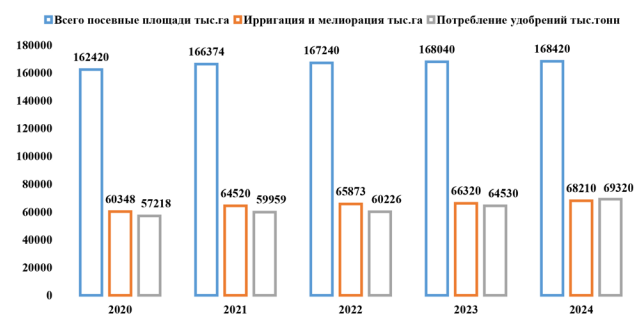


**Рис. 1.** Изменения динамики производства зерновых и масленичных культур в периоде 2020–2024 годов (млн т.)

Источник: составлено автором на основании данных [2]

Подводя итоги анализа изменения динамики производства зерновых и масленичных культур в периоде 2020–2024 годов в Китае, отметим тот факт, что производство масленичных культур увеличилось на 4,3 млн т. или на 10,69%, при этом производство зерновых культур увеличилось на 43 млн.т. или на 6,8%.

Здесь следует указать на тот факт, что в текущих условиях в Китае наблюдаются проблемы с вводом посевных площадей и ирригационных земель из-за масштабного использования химических удобрений, и ядохимикатов при выращивании сельскохозяйственных культур (см. рис. 2.).



**Рис. 2.** Изменения динамики ввода посевных площадей, ирригационных земель и применения удобрений в Китае в периоде 2020–2024 годов

Источник: составлено автором на основании данных [2]

Подводя итоги анализа изменения динамики ввода посевных площадей в периоде 2020–2024 годов в Китае, отметим тот факт, что они увеличились на 6 000 тыс. га или на 3,69%. Ввод посевных площадей в стране подошел к «красной линии», ограничивающей поддержание продовольственной независимости Китайской Народной Республики. Водная и ветровая эрозия привела к деградации 37,2% слоя чернозёма всех посевных площадей [2].

Подводя итоги анализа изменения динамики ввода ирригационных земель в периоде 2020–2024 годов в Китае, отметим тот факт, что они увеличились на 7 862 тыс. га или на 13%. Однако, масштабные расходы воды при поливе сельскохозяйственных культур приводят к истощению водных ресурсов Китая.

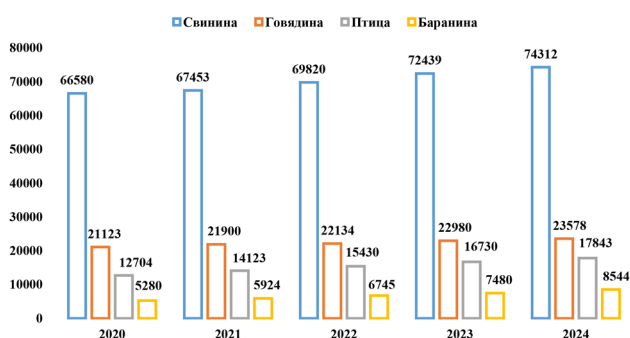
Подводя итоги анализа изменения динамики применения минеральных и химических удобрений в периоде 2020–2024 годов в Китае, отметим тот факт, что объем их применения увеличился на 12 102 тыс.т. или на 21%. Чрезмерное использование химических удобрений и ядохимикатов значительно ухудшает экологическую обстановку в стране.

Отсутствие распространения и принятия технологий из-за различий в уровне знаний и восприятия новых технологий фермерами является одним из основных препятствий на пути модернизации сельского хозяйства, обусловленной достижением новых качественных показателей производительности. Новые сельскохозяйственные технологии, такие как точное земледелие, интеллектуальная ирригация, беспилотный мониторинг и биотехнологии, значительно повысили эффективность производства и использование ресурсов в некоторых районах Китая. Тем не менее, многие фермеры

сталкиваются с серьезными препятствиями на пути понимания и принятия этих новых технологий из-за отсутствия соответствующих знаний и навыков [9].

Развитие Интернета и технологий мобильной связи предоставило новые возможности для распространения информации, но в некоторых отдаленных сельских районах Китая инфраструктура все еще недостаточно развита, охват и использование сетей низки, и фермерам трудно получить своевременный доступ к последней информации о новых сельскохозяйственных технологиях, изменениях в динамике рынка, в результате чего они лишены необходимой поддержки в условиях внедрения новых технологий. Существующие системы сельскохозяйственного обучения часто не являются достаточно систематическими и всеобъемлющими, и в них отсутствуют специальные программы обучения новым технологиям. Во многих сельских районах Китая обучение часто сосредоточено на традиционных сельскохозяйственных технологиях или традиционных производственных навыках, и в нем отсутствует глубокая интерпретация современной сельскохозяйственной науки и техники при внедрении в практическое руководство, что делает некоторых фермеров менее восприимчивыми к внедрению инноваций. Они придерживаются консервативной позиции, обеспокоены рисками инвестиций и неопределенностью получения доходов, и неохотно пытаются изменить существующие производственные привычки, что не только затрудняет эффективное внедрение новой производительности, но и замедляет модернизацию сельского хозяйства. Это не только затрудняет эффективное внедрение новой производительности, но и замедляет процесс модернизации сельского хозяйства [9].

Изменения динамики производства продукции животноводства в Китае в периоде 2020–2024 годов, представлены рисунком 3.



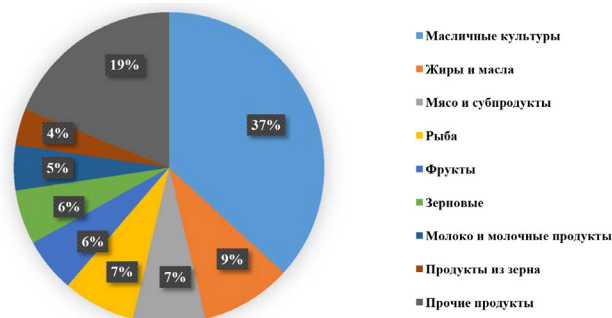
**Рис. 3.** Изменения динамики производства продукции животноводства в Китае в периоде 2020–2024 годов (тыс.т.)

Источник: составлено автором на основании данных [2]

Подводя итоги анализа изменения динамики производства баранины в периоде 2020–2024 годов в Китае, отметим, что объёмы производства увеличились на 3264 тыс.т. или на 61,81%; при этом объёмы производства птицы увеличились на 5139 тыс.т. или на 40,45%; объёмы производства говядины увеличились на 2455 тыс.т. или на 11,62%; объёмы производства свинины увеличились на 7732 тыс.т. или на 11,61%.

Здесь следует указать на тот факт, что в текущих условиях в Китае наблюдаются проблемы при выращивании крупного и мелкого рогатого скота, свиней и птицы в таких масштабах. Так как требуются огромные запасы фуражного корма (порядка 250 млн т.) [2].

Не смотря на успехи агропромышленного комплекса Китая, страна остается крупнейшим мировым импортером сельскохозяйственного сырья и продовольствия, см. рис. 4.



**Рис. 4.** Структура импорта сельскохозяйственного сырья и продовольствия Китая по итогам 2024 года

Источник: составлено автором на основании данных [2]

Генеральный секретарь ЦК КПК Си Цзиньпин отметил, что продовольственное снабжение страны не должно быть обеспечено за счет развития импортных поставок продукции агропромышленного комплекса от иностранных государств [1].

Модернизация сельского хозяйства затрагивает целый ряд областей, включая научно-технические инновации, финансовую поддержку, финансовые услуги, регулирование рынка и т.д. Политика в этих областях часто находится в ведении различных департаментов и ведомств, что приводит к отсутствию единообразия и координации между целями политики, мерами и стандартами ее реализации. Некоторые направления политики в области научно-технических инноваций могут не обеспечивать эффективной связи с мерами финансовой поддержки сельского хозяйства, что затрудняет быстрое преобразование результатов научных исследований в реальную производительность и влияет на общую эффективность модернизации сельского хозяйства [8].

Для формирования передовых производительных сил требуется не только определенная численность рабочей силы, но и высококвалифицированные и опытные работники. Без качественного прорыва в науке и технике трудно создать передовые производительные силы даже при большом количестве населения. Модернизация сельского хозяйства и сельских районов по китайскому образцу – это модернизация всех крестьян «ни один из них не должен остаться в стороне», и модернизация крупного сельского населения, основную часть которого составляют крестьяне [3].

Производительность нового качества – это передовая производительная сила, в которой научно-технические инновации играют доминирующую роль, и ключ к развитию производительности нового каче-

ства лежит в подготовке высококачественных и высококвалифицированных работников. Только в полной мере используя эффективность новой качественной производительности в объединении совокупного потенциала человеческого капитала специалистов агропромышленного комплекса, возможно добиться как современной трансформации сельскохозяйственных работников, так и повысить эффективность сельскохозяйственного производства.

Исследования показали, что неадекватная транспортная инфраструктура оказывает прямое влияние на потенциал развития сельской экономики, не позволяя в полной мере реализовать производительность сельского хозяйства. Широкое использование современных технологий, таких как интеллектуальные системы орошения, системы управления теплицами и сельскохозяйственные роботы, зависит от стабильного электроснабжения и хороших коммуникационных сетей. Однако во многих отдаленных районах старое и нестабильное электроснабжение в сочетании с отстающими информационно-коммуникационными инфраструктурами серьезно влияет на внедрение и применение новых технологий, а также приводит к ограниченному доступу фермеров к рыночной информации, прогнозам погоды и рекомендациям по сельскохозяйственным технологиям, а информационная асимметрия ставит их в невыгодное положение при принятии производственных решений [9].

В последние годы государственные финансовые инвестиции в модернизацию сельского хозяйства постепенно увеличивались, однако целевая финансовая поддержка нового качества продукции остается недостаточной. Многие местные органы власти при распределении бюджетных средств отдают приоритет развитию инфраструктуры, в то время как инвестиции в сельскохозяйственную науку и технологические инновации, и продвижение новых технологий зачастую недостаточны. Такой перекос в распределении ресурсов приводит к тому, что фермеры сталкиваются с нехваткой средств для внедрения передовых сельскохозяйственных технологий, приобретения современного оборудования, проведения научных исследований и разработок. Сельскохозяйственным научно-исследовательским институтам и университетам также сложно проводить исследования высокого уровня в области разработки новых технологий из-за нехватки денежных средств, что еще больше сдерживает прорыв в области повышения производительности труда [7].

Традиционная финансовая система имеет существенные недостатки в обслуживании финансирования сельского хозяйства, в результате чего фермеры и сельскохозяйственные предприятия сталкиваются с трудностями. Многие фермеры не имеют залогового имущества и не могут соответствовать строгим требованиям банков при получении кредитов. Даже в тех случаях, когда имеется политическая поддержка, громоздкие процессы выдачи кредитов и длительные циклы согласования не позволяют фермерам, остро нуждающимся в капитале, получить его своевременно [7].

## Выводы

Политика, поощряющая крупномасштабное производство в краткосрочной перспективе, может усилить фрагментацию сельской экономики, так как не принимаются соответствующие меры поддержки для защиты интересов фермеров и их способности участвовать в процессе модернизации. В некоторых регионах недостаточная осведомленность о новой производительности может привести к тому, что национальная политика не будет реализована в полном объеме, и это приведет к значительному снижению эффективности политических мер, особенно в экономически отсталых регионах, что негативно скажется на продвижении и применении новой производительности.

Многие профессиональные программы по сельскому хозяйству по-прежнему сосредоточены на традиционных сельскохозяйственных теориях, не уделяя внимания развивающимся технологиям и динамике рынка. В то же время сотрудничество между школой и предприятием и создание баз практики относительно недостаточны, что приводит к нехватке практического опыта у студентов, затрудняя трансформацию теоретических знаний в практические способности.

Ускорение развития новых производительных сил требует совершенствования производственных отношений в сельском хозяйстве, углубления реформы сельскохозяйственных институтов.

Финансовые учреждения, как правило, консервативно оценивают сельское хозяйство, считая его зоной повышенного риска, и поэтому более осторожно подходят к кредитной политике. Это не позволяет реализовать множество отличных сельскохозяйственных проектов из-за отсутствия финансовой поддержки, что негативно сказывается на общем процессе модернизации сельского хозяйства.

Эффективное усиление стимулирующей роли производительности нового качества для модернизации сельского хозяйства и сельских районов является важной инициативой по исправлению недостатков и укреплению фундамента строительства сильной экономики страны в рамках обеспечения продовольственной безопасности. Для того чтобы добиться всесторонней модернизации факторов сельскохозяйственного производства, необходимо в полной мере использовать преимущества научно-технических инноваций и подготовки высококвалифицированных работников.

## Литература

1. Доклад председателя КНР Си Цзиньпина на 20... kt.kz>rus/press...doklad\_na\_20\_vsekitayskom... partii... [Электронный ресурс]. URL: <https://russian.news.cn/special/cpc20/zl.html> (дата обращения: 17.01.2025).
2. Национальное бюро статистики Китайской Народной Республики (National Bureau of Statistics of China) [Электронный ресурс]. URL: <http://>

data.stats.gov.cn/english/ (дата обращения: 17.01.2025).

3. Мнения Государственного совета Центрального комитета Коммунистической партии Китая об изучении и применении опыта проекта «Демонстрация тысячи деревень и улучшение десяти тысяч деревень» для содействия всестороннему возрождению сельских районов [J]. *Modern Rural Science and Technology*, 2024(3):158. 4.
4. Канцелярия Центральной руководящей группы по работе в сельской местности. Важные высказывания Си Цзиньпина о работе трех сельских районов [M]. Пекин: Народное издательство, Сельскохозяйственная пресса Китая, 2023. 5.
5. Си Цзиньпин: Ускорение развития новой производительности и продвижение высококачественного развития [J]. *Leadership Science*, 2024(3):2.
6. Си Цзиньпин в ходе визита в Хэйлунцзян подчеркивает, что необходимо занять стратегическое положение в общей ситуации национального развития и стремиться к созданию новой ситуации высококачественного развития в Хэйлунцзяне [J]. *Борьба*, 2023(18):4–13.
7. Хоу Гуаньюй, Чжан Чжэньюй. Теоретическая логика, ключевые вопросы и практический путь общего богатства, обеспечиваемого новым качеством производительности [J]. *Журнал Юньнаньского университета для национальностей (издание по философии и социальным наукам)*, 2024, 41(3): 93–100.
8. Ли Минсянь, Пэн Яньлинь. Понятие модернизации сельского хозяйства и сельской местности в китайском стиле и пути ее реализации [J]. *Сельскохозяйственная экономика и управление*, 2024(1): 23–30.
9. Ван Цзинхуа, Лю Жэньцин. Логика и путь развития новой производительности для возрождения сельских районов [J]. *Журнал Шэньчжэньского университета (издание гуманитарных и социальных наук)*, 2024, 41(2): 16–24.

## CURRENT PROBLEMS AND DEVELOPMENT PATHS FOR NEW PRODUCTIVITY PROMOTING AGRICULTURAL AND RURAL MODERNIZATION IN CHINA

Wang Chunxue

Institute of Marxism, Heihe University

The purpose of the article is to analyze the current problems and identify the development paths for the new productivity promoting modernization of agriculture and rural areas of China. The changes in the dynamics of grain and oilseed crops production; input of sown area, irrigation land and fertilizer application; livestock production

in the period of 2020–2024 are determined; the structure of China's agricultural raw materials and food imports is revealed and the problems hindering the development of new productivity and modernization of agriculture and rural areas of China are identified. According to the results of the study, it was found that new industries and new ways of doing business in China's agro-industrial complex, generated by the new quality of productive forces based on the application of scientific and technological innovation, will promote the development of traditional agriculture in the direction of digital intelligence, changing the traditional methods of agricultural production and improving its efficiency, promoting the training of highly qualified specialists in the agricultural industry, optimization and modernization of the agricultural sector, as well as the development of new technologies and new technologies. It is concluded that effectively strengthening the incentive role of new-quality productivity for agricultural and rural modernization is an important initiative to correct the shortcomings and strengthen the foundation of building a strong economy within the framework of ensuring the country's food security. In order to achieve comprehensive modernization of agricultural production factors, the advantages of scientific and technological innovation and the advantages of training high-skilled workers should be fully utilized.

**Keywords:** agricultural modernization, rural development, new quality of productivity, overcoming technical backwardness, scientific and technological innovation.

## References

1. Report of Chinese President Xi Jinping at the 20... kt.kz'rus/press...doklad\_na\_20\_vsekitayskom... partii... [Electronic resource]. URL: <https://russian.news.cn/special/cpc20/zl.html> (date of reference: 17.01.2025).
2. National Bureau of Statistics of the People's Republic of China (National Bureau of Statistics of China) [Electronic resource]. URL: <http://data.stats.gov.cn/english/> (date of reference: 17.01.2025).
3. Opinions of the State Council of the Central Committee of the Communist Party of China on studying and applying the experience of the 'Demonstration of a Thousand Villages and Improvement of Ten Thousand Villages' project to promote comprehensive rural revitalisation [J]. *Modern Rural Science and Technology*, 2024(3):158. 4.
4. Office of the Central Steering Group for Rural Work. Xi Jinping's important statements on the work of the three rural areas [M]. Beijing: People's Publishing House, China Agricultural Press, 2023. 5.
5. Xi Jinping: Accelerating the development of new productivity and promoting high-quality development [J]. *Leadership Science*, 2024(3):2.
6. Xi Jinping, during his visit to Heilongjiang, emphasises that it is necessary to take a strategic position in the overall situation of national development and strive to create a new situation of high-quality development in Heilongjiang [J]. *Struggle*, 2023(18):4–13.
7. Hou Guangyu, Zhang Zhengyu. Theoretical logic, key issues and practical way of the common wealth provided by the new quality of productivity [J]. *Journal of Yunnan University for Nationalities (Philosophy and Social Science Edition)*, 2024, 41(3): 93–100.
8. Li Mingxian, Peng Yanlin. The concept of Chinese-style agricultural and rural modernisation and its implementation way [J]. *Agricultural Economics and Management*, 2024(1): 23–30.
9. Wang Jinghua, Liu Renjing. The logic and development path of new productivity for rural revitalisation [J]. *Journal of Shenzhen University (Humanities and Social Sciences Edition)*, 2024, 41(2): 16–24.

# Анализ методических подходов к оценке эффективности использования ресурсного потенциала предприятий сферы услуг

## Александров Андрей Владимирович,

доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры бизнес-информатики, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)»  
E-mail: a@gtifem.ru

## Табурчак Алексей Петрович,

доктор экономических наук, профессор, декан факультета экономики и менеджмента, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)»  
E-mail: ta@inbox.ru

В статье рассматриваются методические аспекты комплексной оценки ресурсного потенциала предприятий сферы услуг. Представлен системный подход к оценке управления ресурсным обеспечением, включающий этапы планирования, формирования и эффективного использования ресурсов. Разработана методика оценки, основанная на анализе количественных и качественных параметров основных видов ресурсов – трудовых, финансовых, материальных и других. Предложен алгоритм внедрения методики, включающий определение потребности в ресурсах, оценку их стоимости, выбор источников формирования и способов привлечения. Даны практические рекомендации по оптимизации затрат ресурсов с ориентацией на повышение эффективности деятельности предприятий сферы услуг. Особое внимание уделено специфике сферы услуг, где отсутствует разрыв между процессом создания и потребления услуги, что требует особого подхода к управлению ресурсами. Проанализированы существующие методические подходы к оценке ресурсного потенциала, выявлены их преимущества и недостатки. Предложенная методика позволяет учитывать отраслевые особенности и масштабы деятельности предприятий при оценке эффективности использования ресурсного потенциала.

**Ключевые слова:** ресурсный потенциал, предприятия сферы услуг, методика оценки, системный подход, эффективность использования ресурсов, управление ресурсами, оптимизация затрат.

Анализ функционирования организаций сервисного сектора экономики демонстрирует прямую корреляцию между их производственно-экономическими показателями и рациональностью использования располагаемой ресурсной базы. Специфической детерминантой сервисной экономики, в отличие от производственного сектора, является simultaneity процессов создания и потребления услуг, что обуславливает повышенные требования к темпоральной оптимизации ресурсного менеджмента. Данное обстоятельство актуализирует необходимость разработки и имплементации инновационных подходов к управлению ресурсным потенциалом в сфере услуг с учетом временного фактора как критического параметра эффективности [2].

Анализ последних научных трудов и публикаций, посвященных исследованию ресурсного потенциала хозяйствующих субъектов, показал отсутствие единого методического подхода к оценке эффективности использования ресурсного потенциала предприятий сферы услуг. Исследованию данной проблематики посвящены работы таких ученых как Г.Л. Азоев [1], Е.Н. Кучерова [8], О.Л. Таран, И.Л. Таран, Т.О. Назарова [14], А.Н. Ковалев [7] и других, однако определение методических подходов к оценке ресурсного потенциала организаций сферы услуг требует дополнительного исследования.

Целью исследования является систематизация и развитие методических подходов к оценке эффективности использования ресурсного потенциала предприятий сферы услуг.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии методических основ оценки ресурсного потенциала предприятий сферы услуг. Практическая значимость состоит в возможности применения разработанных методических рекомендаций для повышения эффективности управления ресурсным обеспечением предприятий сферы услуг.

В первую очередь, представляется необходимым установить, какая доля внутреннего валового продукта Российской Федерации приходится на сферу услуг. Согласно данным Федеральной службы государственной статистики, ситуация в период 2022–2023 гг. выглядела следующим образом (табл. 1).

На основании представленных данных можно отметить, что в период 2022–2023 гг. действительно произошел рост доли сферы услуг в структуре ВВП России – с 60,2% до 60,3% (увеличение на 0,1 процентных пункта). Этот рост обеспечивался за счет увеличения показателей в нескольких

ключевых секторах: оптовой и розничной торговли (с 12,4% до 13,4%), транспортировки и хранения (с 6,2% до 6,9%), информации и связи (с 2,7% до 3,2%), финансовой и страховой деятельности (с 4,8% до 5,2%), социального обеспечения (с 7,1% до 7,8%). Также небольшой рост наблюдался в сфере гостиниц и общественного питания (с 0,8% до 0,9%), образования (с 2,9% до 3%) и административной деятельности (с 2,2% до 2,3%). При этом в некоторых отраслях наблюдалось снижение показателей, например, в операциях с недвижимым имуществом (с 10,8% до 10,3%) и особенно заметно в сфере культуры и спорта (с 3,5% до 1%), однако общий рост в других секторах компенсировал эти снижения.

Таблица 1. Доля сферы услуг в структуре ВВП России по отраслям экономики в 2022–2023 гг. [12], [13]

	2022	2023
Валовой внутренний продукт в рыночных ценах	100	100
Обеспечение энергией	2,3	2,2
Водоснабжение, водоотведение, утилизация отходов	0,5	0,4
Оптовая и розничная торговля	12,4	13,4
Транспортировка и хранение	6,2	6,9
Гостиницы и общественное питание	0,8	0,9
Информация и связь	2,7	3,2
Операции с недвижимым имуществом	10,8	10,3
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	3,5	3,2
Образование	2,9	3
Культура и спорт	3,5	1
Деятельность финансовая и страховая	4,8	5,2
Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги	2,2	2,3
Социальное обеспечение	7,1	7,8
Предоставление прочих видов услуг	0,5	0,5
Всего в сфере услуг:	60,2	60,3

Однако если мы обратимся к показателям валовой добавленной стоимости сферы услуг в региональном разрезе, то обнаружим, что ряд услуг демонстрирует значительное снижение экономической эффективности в период 2020–2022 гг., что следует представить в виде следующей таблицы (на примере Республики Коми и Республики Алтай (табл. 2)).

На основании представленных в таблице данных, в 2022 году снижение валовой добавленной стоимости наблюдалось в следующих сферах услуг: в Республике Коми произошло существенное снижение в водоснабжении, водоотведении и утилизации отходов (76,8%), оптовой и розничной торговле (90,1%), операциях с недвижимым имуществом (92,1%), гостиницах и общественном питании (96,7%), информации и связи (98,2%), здравоохранении и предоставлении социальных услуг

(98,1%). В Республике Алтай снижение показателей в 2022 году отмечено в обеспечении энергией (98,5%), оптовой и розничной торговле (99,9%), транспортировке и хранении (99,7%), операциях с недвижимым имуществом (98,2%), здравоохранении и предоставлении социальных услуг (99,3%). Особенно заметное снижение наблюдается в сфере водоснабжения в Республике Коми, где показатель упал до 76,8%.

Таблица 2. Валовая добавленная стоимость предприятий сферы услуг в Республике Коми и Республике Алтай в период 2020–2022 гг. (в % к предыдущему году) [5], [6]

	Республика Коми			Республика Алтай		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Обеспечение энергией	89,1	95,7	99,9	96,3	103	98,5
Водоснабжение, водоотведение, утилизация отходов	108,5	117,1	76,8	104,6	81,7	118,1
Оптовая и розничная торговля	95,8	109,6	90,1	113,9	119,3	99,9
Транспортировка и хранение	92	103,4	100,9	83,1	136,6	99,7
Гостиницы и общественное питание	116,2	94,9	96,7	102	175,9	133,7
Информация и связь	94,8	100,6	98,2	97,3	95,2	147,2
Операции с недвижимым имуществом	93,9	105,3	92,1	98,5	104	98,2
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	97,2	99,7	98,1	101,1	102,1	99,3
Культура и спорт	88,3	99,7	111,1	102,1	105,6	109,9

Проанализированные статистические данные демонстрируют противоречивую ситуацию в сфере услуг: с одной стороны, наблюдается рост доли сферы услуг в структуре ВВП России (с 60,2% до 60,3%), что подтверждает значимость данного сектора для национальной экономики, с другой стороны, анализ валовой добавленной стоимости предприятий сферы услуг в региональном разрезе выявляет существенное снижение экономической эффективности по ряду направлений (например, в Республике Коми падение до 76,8% в сфере водоснабжения). Такое несоответствие между растущей ролью сферы услуг в экономике и снижением эффективности деятельности отдельных предприятий указывает на наличие проблем в управлении ресурсами на микроуровне. Это обстоятельство подчеркивает особую актуальность исследования методических подходов к оценке эффективности использования ресурсного потенциала предприятий сферы услуг, поскольку именно качественная оценка позволит выявить причины снижения эффективности, определить узкие места в использо-



вании ресурсов и разработать меры по повышению результативности деятельности предприятий данного сектора экономики.

Анализ научно-методической базы демонстрирует многоаспектность теоретических подходов к концептуализации ресурсного потенциала сервисных организаций. Согласно исследованиям О.Л. Таран и соавторов, ресурсный потенциал интерпретируется как интегральная система первичных ресурсов и механизмов их комбинирования, детерминирующая возможности генерации новых ресурсных компонентов либо *increment* их экономической ценности. Методически значимым является понимание ресурсного потенциала как объективного параметра производственной системы, характеризующего не только латентные возможности ресурсной базы, но и операционную способность хозяйствующего субъекта к реализации полного производственного цикла [14].

Согласно теоретико-методическим разработкам Е.Н. Межуевой, морфологическая декомпозиция ресурсного потенциала предприятий сервисного сектора экономики манифестируется в триадной системе компонентов: материально-технический комплекс, репрезентирующий долгосрочные активы, детерминированные спецификой производственно-технологических процессов; циркулирующие активы, обеспечивающие операционную реализацию технологического цикла; и человеческий капитал как совокупность трудовых ресурсов организации. Данная таксономическая модель позволяет системно идентифицировать ключевые элементы ресурсного потенциала сервисных предприятий [9]. При этом большая часть ресурсов имеет как натуральную, так и стоимостную форму выражения [11].

Особенности ресурсного обеспечения в сфере услуг определяются спецификой данной отрасли [10]. В отличие от материального производства, в сфере услуг отсутствует разрыв во времени между процессом создания услуги и ее потреблением, что накладывает дополнительный ограничивающий фактор использования ресурсов – фактор времени. В отношении ресурсов действует закон убывающей отдачи (производительности) ресурсов во времени.

Эффективность использования возможностей компаний сервисного сектора определяется множеством внутренних и внешних параметров. К ключевым составляющим относят:

- Объем доступных материальных и нематериальных активов, их качественные характеристики и синергетический эффект от их взаимодействия;
- Издержки на обеспечение деятельности, включающие операционные затраты и вложения в развитие финансового и инвестиционного направлений;
- Рациональность применения имеющихся активов, позволяющая достичь минимизации издержек в своем рыночном сегменте;

– Инвестиционная привлекательность бизнеса, основанная на оценке потенциальными вкладчиками продуктивности использования корпоративных ресурсов [18].

В современной экономической науке существует несколько основных методических подходов к оценке ресурсного потенциала предприятий. Рассмотрим их более подробно.

Метод оценки, основанный на анализе затрат, рассматривает соотношение затрат к доходам, удельные расходы и доходность вложений. Однако этот метод имеет ограниченный характер, так как демонстрирует лишь денежную отдачу от инвестированных средств в различные категории ресурсов компании.

Особенно заметна неполнота подхода при рассмотрении человеческого капитала – учитываются только прямые выплаты сотрудникам, игнорируя множество других расходов, связанных с управлением персоналом, включая затраты на обучение, социальный пакет, создание комфортных условий труда и другие аспекты развития кадрового потенциала организации.

Таким образом, хотя данная методика и позволяет получить базовое представление об эффективности использования ресурсов, она не дает полной картины реальных инвестиций в развитие предприятия, особенно в части человеческих ресурсов [16].

Анализ эффективности на базе ресурсного метода строится вокруг измерения продуктивности использования имеющихся активов. Согласно исследованиям Барашковой О.В. и Острецова В.Н., совокупная оценка потенциала организации производится с применением таксонометрического подхода через интегральный показатель [3].

Формула расчета учитывает пять ключевых компонентов:

- эффективность использования человеческих ресурсов;
- состояние финансовых активов;
- качество имущественного комплекса;
- обеспеченность материальными ресурсами;
- уровень технологического развития;

Математически это выражается как сумма указанных параметров:  $\text{Общий потенциал} = \text{Кадры} + \text{Финансы} + \text{Имущество} + \text{Материалы} + \text{Технологии}$ .

Существенным ограничением данной методологии является невозможность корректного сопоставления компаний, различающихся по отраслевой принадлежности или размеру бизнеса, поскольку рейтинговая система не учитывает эти особенности.

Концепция оценки результативности, изначально разработанная Портером и впоследствии дополненная исследованиями Хамидуллина Ф.Ф. и Давлетшиной А.Р., базируется на комплексном анализе трех ключевых направлений: общей продуктивности использования доступных ресурсов, производственной эффективности и результативности отдельных компонентов ресурсной базы [15].

Методология опирается на двухкомпонентную структуру:

1. Исследование ресурсов через призму создания ценности

2. Детальный разбор финансовых показателей

Тем не менее, главным ограничением данного метода является его преимущественная ориентация на решение краткосрочных операционных задач, в то время как для формирования долгосрочной стратегии развития организации его применимость ограничена.

Системный подход включает всесторонний анализ трансформации эффективности применения корпоративных ресурсов во времени, оценку финансово-экономической отдачи от задействованных активов и обобщенные критерии результативности. В рамках этой концепции организационное управление воспринимается как целостный механизм, функционирующий по принципу преобразования исходных параметров (стратегических намерений и операционных задач) в конечные результаты деятельности, с учетом механизмов корректирующей обратной связи и многочисленных экзогенных факторов, включающих фискальное регулирование, макроэкономическую конъюнктуру, конкурентную среду и прочие внешние воздействия. Такой всеобъемлющий подход позволяет создать полноценную картину функционирования организации в контексте её взаимодействия с внутренней и внешней средой.

Методика Бердниковой Л.Ф. основана на системе показателей, характеризующих различные элементы ресурсного потенциала предприятия. Комплексный анализ человеческого капитала опирается на многофакторную систему измерений, включающую оценку производственного роста через создание новых рабочих позиций, динамику кадровых перемещений, стабильность персонального состава и эффективность распределения рабочего времени. Имущественный комплекс организации анализируется посредством показателей динамики основных фондов, включая их расширение, модернизацию и замещение. Продуктивность использования материально-производственных запасов определяется через соотношение выпуска продукции к затраченным материалам и степень их рационального применения. Финансовая составляющая оценивается набором индикаторов, отражающих автономность предприятия, эффективность управления активами, структуру капитала и уровень реинвестирования прибыли. Несмотря на то, что данная методология предлагает исчерпывающий набор критериев для оценки производственных мощностей и кадрового потенциала, ограниченность показателей в сфере материального обеспечения может затруднять процесс выработки эффективных управленческих стратегий. [4].

Аналитический подход, разработанный исследователями Барашковой О.В. и Острцовым В.Н., основывается на вычислении совокупного количественного показателя с применением таксонометрического инструментария, который выявляет

расхождения между действительными параметрами и идеальной моделью. В рамках данной концепции предлагается рассматривать общий потенциал организации как интегральную величину, объединяющую человеческие, финансовые, имущественные, материально-технические и технологические компоненты. Преимуществом методологии является возможность сопоставления реальных показателей с нормативными значениями и формирование комплексной оценки ресурсных возможностей предприятия. Тем не менее, существенным ограничением выступает невозможность корректного сравнительного анализа компаний, различающихся по отраслевой принадлежности и размеру, поскольку рейтинговая система базируется на абсолютных показателях [3].

Концептуальная основа исследования ресурсных возможностей, предложенная Хамидуллиним Ф.Ф. и Давлетшиной А.Р., комбинирует два фундаментальных направления: исследование создания добавленной стоимости через призму финансово-сравнительного анализа и классическое изучение операционной деятельности предприятия. Методологический инструментарий охватывает четыре взаимодополняющих подхода: анализ издержек (оценивающий соотношение затрат к выручке, удельные расходы и рентабельность вложений), исследование ресурсной эффективности (через показатели отдачи от использования активов), оценку результативности (посредством индикаторов продуктивности использования потенциала) и комплексный системный анализ (учитывающий временную динамику и экономическую эффективность). Такая многоаспектная методология позволяет получить всестороннее представление о степени реализации ресурсного потенциала организации.

Критическое исследование существующих методических подходов выявляет, что каждый метод характеризуется определенными лимитирующими факторами, препятствующими комплексной и точной оценке эффективности формирования и использования организационных ресурсов. Ключевыми методическими вызовами выступают несогласованность принципов анализа финансового потенциала, недостаточная проработанность инструментария для количественной оценки материально-энергетических ресурсов, потребность в совершенствовании механизмов идентификации и измерения влияния различных факторов, а также методологическая ограниченность при проведении межотраслевых сопоставлений и сравнительного анализа предприятий различного масштаба. Эти системные ограничения существенно затрудняют формирование целостного представления о ресурсном потенциале организации и эффективности его использования.

Сложившаяся ситуация диктует потребность в создании интегрированного аналитического инструментария, охватывающего всесторонний анализ ключевых ресурсных компонентов с применением расширенной системы индикаторов. Такой подход должен обеспечивать глубокое понимание

результативности как стратегического планирования, так и оперативного управления отдельными ресурсными элементами и совокупным потенциалом организации. Учитывая отсутствие единой общепризнанной методологии оценки ресурсных возможностей, представляется целесообразным внедрение многоступенчатой системы анализа, адаптированной под особенности функционирования предприятий сервисного сектора. Предлагаемая методология базируется на последовательном исследовании эффективности использования имеющихся ресурсов через систему взаимосвязанных аналитических процедур:

1) Подготовительный этап включает разработку плана проведения анализа, определение ответственных лиц и сроков, сбор необходимых данных. На данном этапе важно четко распределить права и обязанности по обеспечению процесса ресурсного обеспечения, определив кто планирует, контролирует и учитывает ресурсы.

2) Аналитический этап предусматривает разработку системы показателей для оценки:

- трудовых ресурсов (коэффициенты движения кадров, использования рабочего времени);
- основных фондов (показатели состояния и эффективности использования);
- материальных ресурсов (показатели материалоотдачи и использования);
- финансовых ресурсов (коэффициенты ликвидности и финансовой устойчивости).

3) Оценочный этап включает:

- анализ накопления и распределения ресурсов;
- оценку использования имеющихся ресурсов;
- определение стоимости единицы каждого ресурса;
- выбор оптимальных источников формирования ресурсов.

При внедрении методики рекомендуется использовать следующие инструменты:

- для анализа внешних источников среды: PEST-анализ, SWOT-анализ;
- для измерения и оценки: анализ финансовой отчетности, систему сбалансированных показателей, расчет экономических показателей;
- для исследования: наблюдение, эксперимент, групповые и качественные исследования.

Графически подход можно представить в следующем виде (рис. 1).

Практические рекомендации по применению методики:

1. Определение роли и значения каждого ресурса для рационального производства и реализации услуг с помощью метода экспертных оценок.
2. Выделение ключевых ресурсов, наиболее значимых для деятельности предприятия сферы услуг.
3. Установление критериев качества по приоритетным ресурсам.
4. Оптимизация затрат ресурсов с ориентацией на доходность и укрепление рыночных позиций.
5. Накопление ресурсов для расширенного воспроизводства капитала и повышения стоимости предприятия.



Рис. 1. Анализ ресурсного потенциала в сфере услуг (составлено автором)

Важным преимуществом предлагаемой методики является ее нацеленность на результативность и эффективность деятельности предприятий сферы услуг путем системного анализа всех компонентов ресурсного потенциала. Как отмечает Шатрова А.П., алгоритм внедрения методики должен учитывать специфику сферы услуг и обеспечивать гибкость управленческих решений [17].

Авторский подход предлагает более комплексную и структурированную систему оценки, включающую три четко выделенных этапа (подготовительный, аналитический и оценочный), что позволяет провести более системный анализ. В отличие от методики Бердниковой, которая ограничена в показателях материального обеспечения, и подхода Барашковой-Острецова, не учитывающего отраслевую специфику, авторская методика специально адаптирована под особенности предприятий сферы услуг. Она учитывает специфику отрасли, где отсутствует разрыв между созданием и потреблением услуги.

Предлагается расширенный набор инструментов анализа, включая PEST-анализ, SWOT-анализ, анализ финансовой отчетности, систему сбалансированных показателей и качественные исследования. Это выгодно отличает подход от методики Хамидуллина-Давлетшиной, которая ориентирована преимущественно на краткосрочные операционные задачи. Важным преимуществом является четкое распределение прав и обязанностей по управлению ресурсами на подготовительном этапе, а также детальная проработка системы показателей для оценки всех видов ресурсов на аналитическом этапе. В отличие от затратного метода, который демонстрирует только денежную отдачу от инвестиций, авторский подход позволяет оценить как количественные, так и качественные параметры использования ресурсов. Методика включает практические рекомендации по определению

приоритетности ресурсов, установлению критериев качества и оптимизации затрат с ориентацией на доходность и рыночные позиции. Это делает ее более применимой на практике по сравнению с теоретическими подходами других авторов. Кроме того, методика нацелена не только на оценку текущей эффективности, но и на накопление ресурсов для расширенного воспроизводства капитала и повышения стоимости предприятия в долгосрочной перспективе. Таким образом, авторский подход предлагает более целостное и практически ориентированное решение проблемы оценки эффективности использования ресурсного потенциала, учитывающее специфику сферы услуг и позволяющее преодолеть ограничения существующих методик.

Проведенный анализ методических подходов к оценке эффективности использования ресурсного потенциала предприятий сферы услуг выявил отсутствие единой универсальной методики оценки. Существующие методические подходы (затратный, ресурсный, результативный и системный) имеют определенные ограничения и не позволяют всесторонне оценить эффективность формирования и использования ресурсного потенциала.

Основными проблемами существующих методик являются:

- отсутствие единых подходов к оценке потенциала финансовых ресурсов;
- недостаточная разработанность методов расчета величины потенциала энергетических и материальных ресурсов;
- сложность сравнения предприятий разных отраслей и масштабов деятельности;
- необходимость уточнения подходов к выявлению факторов влияния.

В качестве решения предложена комплексная методика оценки, учитывающая специфику предприятий сферы услуг и включающая три основных этапа:

1. Подготовительный (планирование и организация оценки).
2. Аналитический (разработка системы показателей для оценки всех видов ресурсов).
3. Оценочный (анализ накопления, распределения и использования ресурсов).

Практическая значимость разработанной методики заключается в возможности комплексной оценки эффективности использования ресурсного потенциала с учетом всех его компонентов. Предложенные рекомендации по внедрению методики направлены на оптимизацию затрат ресурсов и повышение результативности деятельности предприятий сферы услуг.

## Литература

1. Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.Л. Челенков. – Москва: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
2. Алламуратова, Г.М. Особенности развития сферы услуг и основы управления / Г.М. Алламуратова // Экономика и предприниматель-

ство. – 2024. – № 5(166). – С. 910–913. – DOI 10.34925/EIP.2024.166.5.184.

3. Барашкова, О.В. Методика оценки ресурсного потенциала сельскохозяйственного предприятия / О.В. Барашкова, В.Н. Острецов // Молочно-хозяйственный вестник. – 2012. – № 4(8). – С. 33.
4. Бердникова, Л.Ф. Методические основы анализа ресурсного потенциала строительных организаций: специальность 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика»: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Бердникова Лейла Фархадовна. – Тольятти, 2009. – 227 с.
5. Валовой региональный продукт Республики Алтай. [Электронный ресурс] // Доступ: [https://22.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/%D0%92%D0%A0%D0%9F\\_1998–2022\(28\).xlsx](https://22.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/%D0%92%D0%A0%D0%9F_1998–2022(28).xlsx) (дата обращения: 29.01.2025).
6. Валовой региональный продукт Республики Коми. [Электронный ресурс] // Доступ: [https://11.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/%D0%92%D0%A0%D0%9F%20%D1%81%201998%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B0\(93\).xlsx](https://11.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/%D0%92%D0%A0%D0%9F%20%D1%81%201998%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B0(93).xlsx) (дата обращения: 29.01.2025).
7. Ковалев, А.Н. Ресурсный потенциал торговых организаций и эффективность его использования / А.Н. Ковалев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 5. – С. 34–37.
8. Кучерова, Е.Н. Экономические инструменты регулирования устойчивого развития предприятия / Е.Н. Кучерова // Образование, наука и производство: сборник научных трудов. – Вязьма: ВФ ГОУ МГИУ, 2010. – Т. 11. – 219 с.
9. Межуева, Е.Н. Ресурсный потенциал организаций сферы услуг: суцностная характеристика и основные элементы / Е.Н. Межуева // Сибирская финансовая школа. – 2013. – № 5(100). – С. 116–120.
10. Обеспечение экономической безопасности в организациях (предприятиях) сферы услуг: особенности и специфика / Н.А. Горькова, Н.А. Асанова, С.Ю. Хут, В.Г. Буш // Финансовый бизнес. – 2024. – № 10(256). – С. 11–17.
11. Петренко, Н.Е. Модель оценки ресурсного потенциала предприятий сферы услуг оптовой и розничной торговли / Н.Е. Петренко, О.Г. Колюкова // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 4. – С. 1371–1384.
12. Росстат. Структура валового внутреннего продукта по отраслям экономики 2022 год. [Электронный ресурс] // Доступ: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/55\\_07–04–2023.html](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/55_07–04–2023.html) (дата обращения: 29.01.2025).
13. Росстат. Структура валового внутреннего продукта по отраслям экономики 2023 год. [Электронный ресурс] // Доступ: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/52\\_05–04–2024.html](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/52_05–04–2024.html) (дата обращения: 29.01.2025).
14. Таран, О.Л. Научное обоснование состава ресурсного потенциала сферы услуг / О.Л. Таран, И.Л. Таран, Т.О. Назарова // Экономические

системы. – 2023. – Т. 16, № 1. – С. 81–87. – DOI 10.29030/2309–2076–2023–16–1–81–87.

15. Хамидуллин, Ф.Ф. Методы оценки эффективного использования ресурсного потенциала предприятия / Ф.Ф. Хамидуллин, А.Р. Давлетшина // Вестник ТИСБИ. – 2013. – № 4. – С. 100–108.
16. Чистякова, О.А. Инвестиционная привлекательность как обобщенный показатель конкурентоспособности организации сферы услуг / О.А. Чистякова // Финансы и кредит. – 2024. – Т. 30, № 6(846). – С. 1403–1423.
17. Шатрова, А.П. Алгоритм внедрения методики оценки ресурсного потенциала предприятия сферы услуг / А.П. Шатрова // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 3(31). – С. 5.
18. Ялмаев, Р.А. Оценка эффективности ресурсного потенциала предприятия в современных условиях / Р.А. Ялмаев, М.Р. Кипкеева // Вестник Академии знаний. – 2021. – № 47(6). – С. 358–361. – DOI 10.24412/2304–6139–2021–6–358–361.

## ANALYSIS OF METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE EFFICIENCY OF RESOURCE POTENTIAL OF SERVICE ENTERPRISES

Alexandrov A.V., Taburchak A.P.

Saint-Petersburg State Technological Institute (Technical University)

The article examines the methodological aspects of a comprehensive assessment of the resource potential of service sector enterprises. A systematic approach to evaluating resource management is presented, encompassing the stages of planning, formation, and effective utilization of resources. A methodology for assessment has been developed, based on the analysis of quantitative and qualitative parameters of the main types of resources—labor, financial, material, and others. An algorithm for implementing the methodology is proposed, which includes determining resource needs, assessing their costs, selecting sources of formation, and methods of attraction. Practical recommendations for optimizing resource costs are provided, focusing on enhancing the efficiency of service sector enterprises. Special attention is given to the specifics of the service sector, where there is no gap between the process of creating and consuming a service, necessitating a unique approach to resource management. Existing methodological approaches to assessing resource potential are analyzed, highlighting their advantages and disadvantages. The proposed methodology allows for the consideration of industry characteristics and the scale of enterprise operations when evaluating the effectiveness of resource potential utilization.

**Keywords:** resource potential, service enterprises, assessment methodology, systematic approach, resource efficiency, resource management, cost optimization.

### References

1. Azoiev, G.L. Competitive Advantages of the Firm / G.L. Azoiev, A.L. Chelenkov. – Moscow: OAO “Typographia ‘NOVOSTI’”, 2000. – 256 p.
2. Allamuratova, G.M. Features of the Development of the Service Sector and Management Fundamentals / G.M. Allamur-

tova // *Economy and Entrepreneurship*. – 2024. – No. 5(166). – P. 910–913. – DOI 10.34925/EIP.2024.166.5.184.

3. Barashkova, O.V. Methodology for Assessing the Resource Potential of Agricultural Enterprises / O.V. Barashkova, V.N. Ostretsov // *Dairy Farming Bulletin*. – 2012. – No. 4(8). – P. 33.
4. Berdnikova, L.F. Methodological Foundations for Analyzing the Resource Potential of Construction Organizations: Specialty 08.00.12 “Accounting, Statistics”: Dissertation for the Degree of Candidate of Economic Sciences / Berdnikova Leila Farhadovna. – Tolyatti, 2009. – 227 p.
5. Gross regional product of the Altai Republic. [Electronic resource] // Access: [https://22.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/%D0%92%D0%A0%D0%9F%201998–2022\(28\).xlsx](https://22.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/%D0%92%D0%A0%D0%9F%201998–2022(28).xlsx) (date of address: 29.01.2025).
6. Gross regional product of the Komi Republic. [Electronic resource] // Access: [https://11.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/%D0%92%D0%A0%D0%9F%20%D1%81%201998%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B0\(93\).xlsx](https://11.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/%D0%92%D0%A0%D0%9F%20%D1%81%201998%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B0(93).xlsx) (date of address: 29.01.2025).
7. Kovalev, A.N. Resource Potential of Trade Organizations and the Effectiveness of Its Utilization / A.N. Kovalev // *Management in Russia and Abroad*. – 2003. – No. 5. – P. 34–37.
8. Kuchereva, E.N. Economic Tools for Regulating Sustainable Development of Enterprises / E.N. Kuchereva // *Education, Science and Production: Collection of Scientific Works*. – Vyazma: VFGOU MGIU, 2010. – Vol. 11. – 219 p.
9. Mezhujeva, E.N. Resource Potential of Service Sector Organizations: Essential Characteristics and Main Elements / E.N. Mezhujeva // *Siberian Financial School*. – 2013. – No. 5(100). – P. 116–120.
10. Ensuring economic security in organisations (enterprises) of the service sector: features and specifics / N.A. Gorkova, N.A. Asanova, S.Y. Khut, V.G. Bush // *Finance Business*. – 2024. – № 10(256). – P. 11–17.
11. Petrenko, N.E. Model for assessing the resource potential of wholesale and retail trade service enterprises / N.E. Petrenko, O.G. Konyukova // *Economics, Entrepreneurship and Law*. – 2024. – Т. 14, № 4. – P. 1371–1384.
12. Rosstat. The structure of gross domestic product by sectors of the economy 2022. [Electronic resource] // Access: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/55\\_07–04–2023.html](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/55_07–04–2023.html) (date of reference: 29.01.2025).
13. Rosstat. The structure of gross domestic product by sectors of the economy 2023. [Electronic resource] // Access: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/52\\_05–04–2024.html](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/52_05–04–2024.html) (date of address: 29.01.2025).
14. Taran, O.L. Scientific Justification of the Composition of Resource Potential in the Service Sector / O.L. Taran, I.L. Taran, T.O. Nazarova // *Economic Systems*. – 2023. – Vol. 16, No. 1. – P. 81–87. – DOI 10.29030/2309–2076–2023–16–1–81–87.
15. Khamidullin, F.F. Methods for Assessing the Effective Use of Enterprise Resource Potential / F.F. Khamidullin, A.R. Davletshina // *Bulletin of TISBI*. – 2013. – No. 4. – P. 100–108.
16. Chistyakova, O.A. Investment attractiveness as a generalised indicator of competitiveness of a service organisation / O.A. Chistyakova // *Finance and Credit*. – 2024. – Т. 30, № 6(846). – P. 1403–1423.
17. Shatrova, A.P. Algorithm for Implementing a Methodology for Assessing the Resource Potential of Service Sector Enterprises / A.P. Shatrova // *Problems of Modern Economy*. – 2009. – No. 3(31). – P. 5.
18. Yalmaev, R.A. Assessment of the Effectiveness of Enterprise Resource Potential in Modern Conditions / R.A. Yalmaev, M.R. Kipkееva // *Bulletin of the Academy of Knowledge*. – 2021. – No. 47(6). – P. 358–361. – DOI 10.24412/2304–6139–2021–6–358–361.

## **Алесенко Нелли Вячеславовна,**

студент магистратуры базовой кафедры Благотворительного фонда поддержки образовательных программ «Капитаны» «Инновационный менеджмент и социальное предпринимательство», ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»  
E-mail: alesenkonelli@yandex.ru

## **Ляндау Юрий Владимирович,**

д.э.н., проф., декан, профессор базовой кафедры Благотворительного фонда поддержки образовательных программ «КАПИТАНЫ» «Инновационный менеджмент и социальное предпринимательство», ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»  
E-mail: Lyandau.YUV@rea.ru

Актуальность исследования развития клиентоцентричности в экономике данных обусловлена интенсификацией процессов цифровой трансформации и возрастающей ролью персонализации взаимодействия с потребителями в современных экономических реалиях. Развитие технологий больших данных, искусственного интеллекта и машинного обучения открывает новые возможности для глубокого понимания потребностей клиентов, их поведения и предпочтений, что делает исследование клиентоцентричности особенно важным для построения устойчивых конкурентных преимуществ в цифровой экономике, формирования эффективных бизнес-стратегий и оптимизации процессов создания потребительской ценности. Целью статьи выступает выявление основных направлений развития клиентоцентричности в экономике данных.

В статье рассматривается понятие клиентоцентричности, сформулированное российскими и зарубежными авторами, делается вывод о том, что в основе формирования клиентоцентричности лежит понимание потребностей потребителей и предоставление им на основе этого повышенной ценности. Для этого в экономике данных выделяется три ключевых технологических аспекта развития клиентоцентричности, к которым относится анализ Big Data о потребительском поведении, использование современных CRM-систем для взаимодействия с клиентами и их сегментирования, а также развитие технологий омниканальности, которые позволяют взаимодействовать с клиентами в различных каналах коммуникации.

**Ключевые слова:** клиентоцентричность, экономика данных, управление отношениями с клиентами, потребительский опыт, цифровые технологии.

В современной экономике данных развитие клиентоцентричности рассматривается как важное конкурентное преимущество компании, так как его реализация позволяет улучшить уровень удовлетворенности клиентов, повысить лояльность и доверие к компании, что позволяет увеличить объем продаж за счет удержания клиентов и привлечения новых.

Российский исследователь О.К. Ойнер с соавторами предлагают рассматривать клиентоцентричность как «подход к управлению компанией, целью которого является получение ценности от клиента и повышения результативности бизнеса, основанный на перемещении фокуса с продукта или услуги на клиента и построении взаимовыгодных отношений с клиентом через его интеграцию в деятельность компании посредством генерации потребительских знаний, персонализации предложений и вовлечения потребителей в совместное создание ценности» [3].

Таким образом, в рамках данного определения клиентоцентричность подразумевает повышение ценности клиента за счет того, что с ним выстраиваются взаимовыгодные отношения, за счет получения максимальной информации о его потребностях и формирования более персонализированных отношений, что является важным аспектом экономики данных.

Американский специалист Л. Ламбрети на основе изучения различных подходов к клиентоцентричности делает вывод о том, что она представляет собой высшую форму клиентоориентированности в условиях экономики данных, которая основывается на трех главных элементах, к которым относятся сбор и анализ данных о клиентах, создание особого клиентского опыта и вовлечение потребителей в процессы создания ценности [6].

Из этого следует, что клиентоцентричность в экономике данных строится на углубленных знаниях о потребителях и их поведении. На основе этих знаний клиенту предлагается особый потребительский опыт, который является для него более ценным, чем предложения других компаний, что ведет к долгосрочному предпочтению компании. В целом, к основным ключевым направлениям развития клиентоцентричности в экономике данных относятся:

1. Гиперперсонализация и автоматизация клиентского опыта на основе автоматизированных систем и анализа данных;
2. Развитие предиктивных систем, способных предугадывать потребности клиентов и предлагать релевантные решения еще до возникновения явного запроса;
3. Развитие систем защиты персональных данных и обеспечения прозрачности их использования;

4. Создание экосистемных решений, интегрирующих различные сервисы и продукты на основе единого клиентского профиля с учетом индивидуальных предпочтений и жизненного контекста потребителя [1].

Все данные аспекты способствуют развитию клиентоцентричности за счет того, что обеспечивается более персонализированное взаимодействие с клиентом с помощью цифровых каналов, а также это взаимодействие является более индивидуальным за счет глубоких знаний о каждом клиенте, что также позволяет более эффективно вовлекать его в интерактивную коммуникацию. В целом, в настоящее время в экономике данных выделяется три ключевых технологических аспекта развития клиентоцентричности.

1. Применение технологий Big Data в контексте клиентоцентричности позволяет организациям аккумулировать и анализировать большие объемы структурированных и неструктурированных данных о клиентском поведении, предпочтениях и паттернах взаимодействия. Интеграция Big Data-инструментов в бизнес-процессы способствует созданию детализированных клиентских профилей, включающих информацию о транзакционной активности, социально-демографических характеристиках, предпочтительных каналах коммуникации и истории взаимодействия с брендом, что позволяет прогнозировать потребности клиентов и формировать персонализированные предложения на основе выявленных поведенческих характеристик, а также повышает эффективность коммуникаций и способствует формированию клиентоцентричности, так как появляется возможность принимать более обоснованные решения по выбору каналов взаимодействия с потребителями и отправляемым им коммуникационным сообщениям [5].
2. CRM-системы выступают ключевым инструментом развития клиентоцентричности, обеспечивая централизованное управление информацией о клиентах и взаимоотношениями с ними на основе того, что в данной системе систематизированы основные данные о клиенте, настроены автоматические типы взаимодействий с ними [4], что способствует повышению эффективности коммуникаций и обеспечивает возможность оперативного доступа к актуальной информации о клиентах для принятия обоснованных управленческих решений, что позволяет существенно повысить качество клиентского сервиса, важное для развития клиентоцентричности.
3. Омниканальность представляет собой интегрированный подход к организации клиентского опыта, ее главная цель состоит в создании «связанной сети покупок, диалогов, кликов, переходов клиента в один целостный профиль с тем, чтобы предоставить бесшовный клиентский опыт и узнавание клиента в любой точке контакта» [2], что важно для развития клиентоцентричности, так как позволяет клиенту выбирать наиболее

удобные для него каналы и способы взаимодействия с компанией, при этом, компания может его идентифицировать и сформировать релевантные предложения при коммуникации через любую из выбранных клиентом каналов.

Можно сделать вывод, что клиентоцентричность рассматривается как важное направление в деятельности компании, которое ориентировано на повышение ценности для клиента и формирование с ним долгосрочного взаимодействия. В экономике данных появляется все больше различных технологий, которые позволяют собирать и анализировать большие данные о клиентах и их поведении, управлять взаимоотношениями с ними на основе полученных данных и применения специализированных CRM-систем, а также предоставлять им удобные способы взаимодействия с компанией на основе принципов омниканальности. Все это способствует созданию для клиентов более качественного сервиса и повышенной ценности, что влияет на рост их удовлетворенности и лояльности, которые выступают ключевыми результатами развития клиентоцентричности. Перспективы развития клиентоцентричности в экономике данных связаны с дальнейшей интеграцией различных технологий и созданием единых экосистем клиентского опыта.

## Литература

1. Брагин А.Ю. Инновационные детерминанты клиентоцентричного подхода в промышленном бизнесе //Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2023. – № . 3 (69). – С. 17–22.
2. Громов И.А. Влияние цифровых технологий на сферу государственных и бизнес-услуг в России //Проблемы современной экономики. – 2018. – № . 3. – С. 44.
3. Ойнер О. К. и др. Формирование клиентоориентированного подхода к бизнесу: концептуальная модель //Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2018. – № . 2. – С. 112.
4. Субботина Т. Н., Лисовский Б.Г. CRM-система как инструмент повышения конкурентоспособности организации //Вектор экономики. – 2021. – № . 11. – С. 65.
5. Big data для маркетинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.marketch.ru/marketing\\_marginalia/about-big-data-for-marketing/](http://www.marketch.ru/marketing_marginalia/about-big-data-for-marketing/)
6. Lamberti L. Customer centricity: the construct and the operational antecedents // Journal of Strategic Marketing. – 2019. – № 7. – 595–596.

## DEVELOPMENT OF CUSTOMER CENTRICITY IN THE DATA ECONOMY

Alesenko N.V., Lyandau Y.V.  
Plekhanov Russian University of Economics

The relevance of the research topic is due to the intensification of digital transformation processes and the increasing role of personalization of interaction with consumers in modern economic realities. The development of big data technologies, artificial in-

telligence and machine learning opens up new opportunities for a deep understanding of customer needs, their behavior and preferences, which makes customer-centricity research especially important for building sustainable competitive advantages in the digital economy, forming effective business strategies and optimizing consumer value creation processes. The purpose of the article is to identify the main directions of the development of client-centricity in the data economy.

The article examines the concept of customer-centricity, formulated by Russian and foreign authors, and concludes that the formation of customer-centricity is based on understanding the needs of consumers and providing them with increased value based on this. For this purpose, the data economy identifies three key technological aspects of the development of customer centricity: Big Data, CRM systems and omnichannel, which allow you to interact with customers in various communication channels.

**Keywords:** Client-centricity, data economics, customer relationship management, consumer experience, digital technologies.

## References

1. Bragin A. Yu. Innovative determinants of a customer-centric approach in industrial business // *Innovative Economy: Prospects for Development and Improvement*. – 2023. – No. 3 (69). – P. 17–22.
2. Gromov I.A. The impact of digital technologies on the sphere of public and business services in Russia // *Problems of the modern economy*. – 2018. – No. 3. – P. 44.
3. Oyner O.K. et al. Formation of a customer-oriented approach to business: a conceptual model // *Bulletin of Moscow University. Series 6. Economy*. – 2018. – No. 2. – P. 112.
4. Subbotina T.N., Lisovsky B.G. CRM system as a tool for increasing the competitiveness of an organization // *Vector of Economy*. – 2021. – No. 11. – P. 65.
5. Big data for marketing [Electronic resource]. – Access mode: [http://www.marketch.ru/marketing\\_marginalia/about-big-data-for-marketing/](http://www.marketch.ru/marketing_marginalia/about-big-data-for-marketing/)
6. Lamberti L. Customer centricity: the construct and the operational antecedents // *Journal of Strategic Marketing*. – 2019. – No. 7. – 595–596.



## **Дмитриева Людмила Владиславовна,**

к.э.н., первый заместитель председателя Правительства Ивановской области, доцент, ФГБОУ ВО «Ивановский государственный университет»  
E-mail: ludmilavd@yandex.ru

## **Алешина Анна Валентиновна,**

к.э.н., доцент, МГУ имени М.В. Ломоносова  
E-mail: annaaalleshina@mail.ru

## **Булгаков Андрей Леонидович,**

канд. экономич. наук, доцент, МГУ имени М.В. Ломоносова; доцент РЭУ им. Г.В. Плеханова; профессор Московского института современного академического образования  
E-mail: z3900207@mail.ru

Промышленность является важнейшей отраслью народного хозяйства, она оказывает решающее воздействие на уровень производительных сил и выступает ключевым фактором научно-технического прогресса. От успешности промышленного развития зависит полнота удовлетворения общественных потребностей в продукции высокого качества. Промышленное производство России имеет свои специфические черты и тенденции развития. Большое влияние на направления развития промышленности в последние годы оказала необходимость встраивания в новые условия внешнеэкономических отношений после 2022 года. Необходимость резкого увеличения импортозамещения в сфере промышленного оборудования и инструментов и госзаказ для оборонных целей вызвали развитие промышленных предприятий.

**Ключевые слова:** промышленность, тенденция, анализ, проблемы, перспективы, программа развития, инвестиции.

## **Введение**

В национальной экономике промышленность играет ведущую роль, определяя общий уровень развития государства. Промышленные предприятия обеспечивают остальные отрасли средствами и предметами труда, материалами, сырьем [1]. Развитие всех отраслей промышленности в РФ контролирует государство. В частности, Правительством утверждается и актуализируется федеральная программа «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» [2], направленная на стабильное увеличение объемов производства отечественных предприятий.

Современные промышленные компании сталкиваются с самыми разными проблемами: необходимость технологичного совершенствования рабочих процессов, недостаток инвестиций, низкий уровень научно-технических исследований, дефицит квалифицированных кадров. Указанные вопросы необходимо принимать во внимание и решать, чтобы повысить уровень промышленного производства России и уровень обеспеченности российской экономикой собственным оборудованием.

## **Государственная программа РФ «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» и ее роль в развитии экономики**

Разработанная в 2010 году, эта программа регулярно дополняется и актуализируется с учетом новых вызовов современности и появлением новых приоритетных направлений. Основная цель разработчиков – объединение усилий государства и промышленных компаний для стабильного экономического развития страны [2]. Одним из приоритетов промышленного развития на ближайшие годы в программе заявлено развитие отечественного станкостроения и инструментальной промышленности и национальной технологической базы.

Отрасли промышленности, которые ориентированы на удовлетворение внутреннего спроса, предполагают масштабную государственную поддержку для обретения дополнительных конкурентных преимуществ и выхода на внешний рынок товаров и услуг.

Гражданские отрасли национальной обрабатывающей промышленности неоднородны в своем развитии. Фактически их функционирование осуществляется на базе двухполюсной модели, когда одни отрасли отличаются наличием масштабных производств, а другие – способны удовлетворить лишь региональный рынок сбыта [3]. При этом предприятий среднего бизнеса в промышленности с конкурентоспособным

производством очень мало. Причина данной bipolarности развития кроется в неравномерном развитии всей экономики и усилении структурных диспропорций. Общие тенденции развития промышленных отраслей отражены в таблице 1.

Таблица 1. Показатели промышленного производства в России, в % к аналогичным показателям прошлого года

В % к соответствующему периоду прошлого года	2021 г.	2022 г.	2023 г.
<b>ПРОМЫШЛЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО</b>	<b>6,3</b>	<b>0,7</b>	<b>3,5</b>
Добыча полезных ископаемых	4,2	1,5	-1,3
Обрабатывающие производства	7,4	0,3	7,5
Обеспечение электроэнергией, газом, паром	7,1	0,5	0,2
Водоснабжение, водоотведение и утилизация отходов	12,6	-3,2	-2,5

Источник: составлено авторами на основе данных Росстата и Минэкономразвития России [4].

Темпы роста промышленных отраслей в 2023 г. составили 6,3% к уровню 2022 г. и 4,2% – по отношению к уровню 2021 г. Однако, можно сделать вывод, что рост в 2021 году в первую очередь был вызван постковидным естественным ростом промышленности после снижения объема промышленного производства в 2020 году в связи с введенным в 2020 году карантином и приостановкой работы на некоторый срок ряда предприятий. Промышленность продемонстрировала уверенный рост в 2021 г., о чем свидетельствовал рост в 6,3% по сравнению с 2020 г. Показатели стабильного роста подтверждают уверенное прохождение отечественными предприятиями периода адаптации к внешнеполитическим условиям. Кроме того, положительная динамика выступает косвенным доказательством наличия ресурсного обеспечения для дальнейшего промышленного развития.

Лучший результат показали предприятия обрабатывающей промышленности, прирост оборотов в 2023 году составил +7,5% по отношению к 2022 г. и +7,5% – по сравнению с 2020 г. Незначительный рост обрабатывающей промышленности в 2022 году был вызван необходимостью перестройки промышленности на новые рельсы в связи с изменившимися внешнеполитическими отношениями.

Отрицательная динамика зафиксирована лишь по предприятиям добывающей отрасли – снижение показателя на 1,3% в 2023 г. по сравнению с 2022 г. было вызвано, по мнению ряда экспертов, осознанным решением сократить нефтедобычу на протяжении 2023 года [4].

Промышленная политика, реализуемая государством, в современных условиях направлена на фокусировании ресурсов на приоритетных направлениях, т.е. поддержка оказывается более точно, чтобы не допустить распыления средств. Основной проблемой национальной промышленности является торможение выхода на инновационный путь развития. В первые годы создания програм-

мы развития промышленности Российской Федерации представлялось, что одним из вариантов решения этой задачи может являться выход государства из капиталов ряда промышленных предприятий и размещение акций на международных биржах в целях стимулирования интеграции отечественных производителей в международные цепочки формирования добавленной стоимости [2].

Новые условия встраивания российской промышленности в мировую экономику после 2022 года изменили подходы к росту инновационной составляющей российских промышленных предприятий путем более активной роли государства в стимулировании инновационной составляющей промышленности путем предоставления налоговых льгот промышленным предприятиям, которые внедряют НИОКР в свою работу, и создания программ роста инноваций в экономике. Развитие инноваций в сфере промышленного производства является одним из важных аспектов роста импортозамещения в России.

Еще один способ поддержки промышленности со стороны государства – содействие стратегическому инвестированию, что обернется в перспективе внедрением промышленных передовых технологий.

Динамическая ситуация в мировом индустриальном секторе обусловлена кардинальными переменами в организации производства за счет применения информационно-цифровых технологий, а использование новых видов сырья и материалов объясняет трансформацию товарной и технологической структуры в промышленности.

На фоне данных мировых тенденций промышленность России переживает период активных изменений, когда на первый план выходит задача формирования конкурентоспособного в глобальном смысле сектора биоэкономики. И этот новый сегмент вместе с достижениями цифровых технологий и наноиндустрии планируется положить в основу построения постиндустриальной экономики.

Развитие высокотехнологичных промышленных предприятий в России оценивается таким обобщающим показателем, как индекс производства. Определяется данная величина как сравнение фактических текущих объемов производства за год с базисным периодом, который для удобства расчетов часто берется как фактически достигнутый результат за предыдущий год. В таблице 1 приведены индексы производства по видам деятельности, связанных с сегментом высокотехнологичных отраслей промышленности.

Как показал анализ табл. 2, заметное снижение индекса высокотехнологичных производств зафиксировано в 2018 г. и далее – в 2022 г. Последнее снижение динамики объясняется уходом с нашего рынка многих зарубежных брендов, выпускающих комплектующие для приборов и техники нового поколения. Многим компаниям пришлось искать новых поставщиков среди дружественных Российской Федерации стран, перестраивать логистические цепочки поставок. Рост индекса производства в 2023 г. на 21,8% свидетельствует о том, что отечественная промышленность справилась с проблемой.

Таблица 2. Индексы производства по видам деятельности высокого технологического уровня за период 2016–2023 годы

	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Российская Федерация	106,6	105,9	100,2	108,8	110,7	115,2	106,8	121,8

Источник: составлено авторами на основе данных Росстата [5].

Программа промышленного развития разработана таким образом, чтобы постепенно сокращать финансирование текущих и капитальных затрат производителей за счет госпрограммы и обеспечить финансирование и развитие «прорывных» технологий.

### Аспекты инвестиционной активности в промышленности

Федеральная служба государственной статистики провела осенью 2023 г. выборочное обследование

промышленных и обрабатывающих предприятий, которые осуществляют добычу полезных ископаемых, водоснабжение и водоотведение, обеспечение потребителей газом и электроэнергией. Всего участниками обследования стали 23,1 тыс. организаций. Цель наблюдения – определение уровня инвестиционной активности в промышленности. Результаты исследования: инвестиционной деятельностью в 2023 г. занимались 92% организаций, относящихся к промышленности. Применительно к отраслям промышленности данные распределились следующим образом (табл. 3).

Таблица 3. Результаты выборочного статистического обследования компаний в 2023 г. на предмет их инвестиционной активности

	Доля общего числа организаций, осуществлявших инвестиции в основную капитал в 2023 г.	Оценка использования инвестиций в основной капитал в 2023 г. по сравнению с 2022 г. (+,-)
Всего по обследованным видам деятельности:	79	+38
<i>в том числе:</i>		
добыча полезных ископаемых	96	+48
обрабатывающие производства	89	+42
обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	86	+42
водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	79	40

Источник: составлено авторами на основе данных Росстата [5].

Повышенная инвестиционная активность наблюдалась в 2023 г. на предприятиях, которые занимались добычей полезных ископаемых (96% от общего числа компаний, вкладывающих средства в развитие производства). В целом по субъектам выборочного наблюдения этот показатель составил 79%, на 38% выше, чем в 2022 г. [5]. Более высокая активность зарегистрирована по Республикам Татарстан и Мордовия, а также в ряде регионов: Курском, Тамбовском, Липецком, Кемеровском и некоторым др. Субъекты с низкой инвестиционной активностью: Мурманская, Калужская, Астраханская, Орловская и Брянская области [5].

Если рассматривать источники финансирования капложений, то в 2023 г. наибольший удельный вес принадлежит собственным средствам (табл. 4).

В 2023 г. 76% респондентов использовали для инвестирования собственные средства, лишь 24% пользовались кредитами банков, что, в первую оче-

редь, связано с высокими ставками по банковским кредитам и неэффективностью развития предприятия в настоящее время за счет банковского кредитования. При этом основные направления капложений оставались прежними: замена оборудования и изношенной техники (58% респондентов в 2023 г.).

Также в рамках обследования предприятия отвечали на вопрос: какие факторы сдерживают инвестиционную активность? Результаты сгруппированы в табл. 5.

Наибольший % руководителей промышленных предприятий видел ключевой проблемой для инвестиционной активности в 2023 г. высокий уровень инфляции (72%). На втором месте в рейтинге негативных факторов, тормозящих обновление материально-технической базы, стоит внутренняя ситуация в экономике РФ (70%) и замыкают тройку причин высокие банковские проценты по коммерческим кредитам (61%).

Таблица 4. Источники инвестиций в основной капитал промышленных предприятий за период с 2021 по 2023 гг., % к общему числу организаций

	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Собственный капитал	84	86	76
Привлеченный капитал (кредиты, займы)	28	30	24
Бюджетные ассигнования (дотации, субсидии, целевые программы)	5	6	4
Иностранные инвестиции	-	-	-
Прочие	5	6	2
Воздержались от ответа на вопрос о происхождении вложенных средств	13	12	21

Источник: составлено автором на основе данных Росстата [5].

Таблица 5. Распределение организаций по оценке факторов, ограничивающих инвестиционную активность, в % к общему числу организаций

	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Низкий потребительский спрос	20	21	20
Несовершенная нормативно-правовая база, регулирующая сферу инвестирования	36	36	36
Недостаток собственных оборотных средств	61	63	57
Экономическая ситуация на мировом рынке	46	60	58
Внутренняя экономическая ситуация	68	74	70
Высокий % коммерческих кредитов	57	62	61
Высокие риски инвестирования	61	65	60
Высокий уровень инфляции	66	71	72

Источник: составлено авторами на основе данных Росстата [5].

## Перспективы развития промышленности в России

Если говорить о перспективах развития промышленности в России, то наша страна наравне с остальными развитыми странами стоит на пороге нового индустриального цикла, которые может потребовать реструктуризации промышленных отраслей. По мнению экспертов «технологическая революция» предполагается, что пройдет в 4 этапа:

- 1) на первом этапе будут внедряться проекты управления жизненным циклом продукта, начиная с закладки на этапе разработки проекта всех параметров, которые связаны с дальнейшим обслуживанием и завершая выводом из эксплуатации продукта, что связано с экологическими требованиями при производстве и эксплуатации ряда продуктов;
- 2) рост информационных технологий, анализа больших данных и цифровизации при осуществлении инжиниринга и проектирования, когда будут активно использоваться компьютерные программные технологии и компьютерные методы моделирования. Внедрение автоматизации большинства производственных процессов станет катализатором интенсивного развития «цифрового» производства;
- 3) активное применение материалов и производств нового поколения, гарантирующее продукт-ориентированное развитие;

- 4) развертывание вокруг производств «умной» промышленной инфраструктуры [3] (прокладка умных дорог, устройство умных сетей и т.д.).
- 5) автоматизация и роботизация производства
- 6) на основе анализа больших данных и применения цифровых технологий планируется рост клиентоориентированности промышленного производства.

## Выводы

Промышленность России представлена разными отраслями, самые крупные из которых – добыча полезных ископаемых, обрабатывающие производства, предприятия ресурсного снабжения (водой, газом, паром, электроэнергией и т.д.). Базовым элементом всей промышленной структуры страны является предприятие на уровне которого и происходит создание продукции. Развитию промышленного сектора Правительство Российской Федерации уделяет серьезное внимание, что выражается в разработке специальной программы и ее постоянной доработке. Финансирование развития промышленного производства в отдельных отраслях и для роста инновационной составляющей в настоящее время частично осуществляется из федерального бюджета, но данная поддержка не носит масштабного характера и осуществляется на максимально адресной основе (финансирование под конкретный проект). В контексте рассмотрения развития про-

мышленных предприятий особого внимания заслуживает тема инвестиционной активности. В последние годы большое негативное влияние на динамику обновления оборудования промышленными предприятиями, динамику капвложения в собственное развитие оказывают высокие банковские проценты по кредитам и уровень инфляции в стране.

## Литература

1. Ключевые направления развития промышленности в 2024 году. Журнал «Контур» 21.02.2024. Электронный ресурс: [https://kontur.ru/articles/48806-klyuchevye\\_napravleniya\\_razvitiya\\_promyshlennosti](https://kontur.ru/articles/48806-klyuchevye_napravleniya_razvitiya_promyshlennosti) (дата обращения 21.01.2024)
2. Постановление Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 г. № 328 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности». Электронный ресурс: <http://government.ru/docs/all/91634/> (дата обращения 21.01.2023)
3. Афанасьев, А.А. Промышленность России: текущее состояние и условия формирования / А.А. Афанасьев // Вопросы инновационной экономики. – 2023. – Т. 13, № 1. – С. 105–126. – DOI 10.18334/vinec.13.1.116946. Электронный ресурс: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=52456640> (дата обращения 21.01.2024)
4. «О динамике промышленного производства. Итоги 2023 года». Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации. 31.01.2024. Электронный ресурс: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/ekonomicheskie\\_obzory/o\\_dinamike\\_promyshlennogo\\_proizvodstva\\_itogi\\_2023\\_goda.html](https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/ekonomicheskie_obzory/o_dinamike_promyshlennogo_proizvodstva_itogi_2023_goda.html) (дата обращения 21.01.2024)
5. «Инвестиционная активность организаций в 2023 году». Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики.

29.12.2023 г. Электронный ресурс: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения 22.01.2024)

## DEVELOPMENT OF INDUSTRY IN RUSSIA: MODERN TRENDS

Dmitrieva L.V., Aleshina A.V., Bulgakov A.L.

Ivanovo State University, Lomonosov Moscow State University, Plekhanov Russian University of Economics

Industry is the most important sector of the national economy, it has a decisive impact on the level of productive forces and is a key factor in scientific and technological progress. The success of industrial development determines the complete satisfaction of public needs for high-quality products. Industrial production in Russia has its own specific features and development trends. The need to integrate into the new conditions of foreign economic relations after 2022 has had a great influence on the directions of industrial development in recent years. The need for a sharp increase in import substitution in the field of industrial equipment and tools and government orders for defense purposes have caused the development of industrial enterprises.

**Keywords:** industry, trend, analysis, problems, prospects, development program, investments.

## References

1. Key directions of industrial development in 2024. Kontur magazine, 02/21/2024. Electronic resource: [https://kontur.ru/articles/48806-klyuchevye\\_napravleniya\\_razvitiya\\_promyshlennosti](https://kontur.ru/articles/48806-klyuchevye_napravleniya_razvitiya_promyshlennosti) (date of access 21.01.2024)
2. Resolution of the Government of the Russian Federation of 15.04.2014 No. 328 "On approval of the state program of the Russian Federation "Development of industry and increasing its competitiveness." Electronic resource: <http://government.ru/docs/all/91634/> (date of access 21.01.2023)
3. Afanasyev, A.A. Industry of Russia: current state and conditions of formation / A.A. Afanasyev // Issues of innovative economics. – 2023. – Vol. 13, No. 1. – P. 105–126. – DOI 10.18334/vinec.13.1.116946. Electronic resource: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=52456640> (date of access 01/21/2024)
4. "On the dynamics of industrial production. Results of 2023." Official website of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation. 01/31/2024. Electronic resource: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/ekonomicheskie\\_obzory/o\\_dinamike\\_promyshlennogo\\_proizvodstva\\_itogi\\_2023\\_goda.html](https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/ekonomicheskie_obzory/o_dinamike_promyshlennogo_proizvodstva_itogi_2023_goda.html) (date of access 01/21/2024)
5. "Investment activity of organizations in 2023." Official website of the Federal State Statistics Service. 12/29/2023. Electronic resource: <https://rosstat.gov.ru/> (date of access 22.01.2024)

# Количественная оценка устойчивого развития организаций нефтегазовой отрасли

**Батехин Владимир Игоревич,**

аспирант, Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации  
E-mail: v.batekhin@gmail.com

**Предмет.** Предметом исследования выступают подходы к комплексной оценке устойчивого развития компаний на основе ESG-факторов и их интеграция в инвестиционный анализ. **Цель.** Целью работы является разработка и обоснование количественного метода оценки ESG-показателей, позволяющего повысить объективность и сопоставимость результатов инвестиционного анализа. **Дизайн исследования.** В ходе исследования проанализированы существующие проблемы и противоречия в применении ESG-рейтингов, выявлены ограничения действующих методических подходов и предложена интегральная методика на базе метода расстояний. Методология базируется на изучении научной литературы, нормативно-правовых документов, корпоративной отчетности и статистических данных, а также включает рассмотрение примеров практического использования предлагаемого инструментария. **Результаты.** Предложенная интегральная методика позволяет более объективно сравнивать компании с учётом экологических, социальных и управленческих показателей, повышая прозрачность и информативность анализа для инвесторов и иных заинтересованных сторон. Реализация данного подхода способствует принятию более взвешенных инвестиционных решений, укрепляет доверие к финансовым рынкам и стимулирует дальнейшее развитие единых стандартов ESG-оценки.

**Ключевые слова:** ESG-факторы, устойчивое развитие, инвестиционный анализ, метод расстояний, интегральная оценка, корпоративная отчетность.

## Введение

В последние десятилетия в условиях углубляющейся глобализации и растущих экологических вызовов значительно выросло внимание к принципам устойчивого развития при оценке эффективности деятельности компаний. Традиционные подходы к инвестиционному анализу, сосредоточенные преимущественно на финансовых показателях, дополняются всё более детальным рассмотрением экологических, социальных и управленческих (ESG) аспектов. Такой сдвиг в фокусе обусловлен как эволюцией потребностей инвесторов, стремящихся минимизировать риски, так и осознанием бизнеса, что долгосрочный рост и конкурентоспособность невозможны без ответственного отношения к окружающей среде и обществу.

Практика показывает, что компании, внедряющие принципы устойчивого развития, характеризуются меньшей волатильностью финансовых результатов и более стабильными перспективами роста [3, 4, 7, 5]. Включение ESG-факторов в инвестиционный анализ способствует более точной оценке потенциальных рисков и выгод, а также повышению уровня прозрачности для всех заинтересованных сторон. В результате инвесторы получают более взвешенную картину деятельности компании, что способствует принятию эффективных стратегических решений и укреплению доверия к участникам рынка.

Одним из перспективных направлений совершенствования инвестиционного анализа является количественная оценка устойчивого развития, позволяющая дополнить классический финансовый анализ более глубокой и объективной информацией [2]. Однако на практике реализация такого подхода сопряжена с рядом затруднений. Во-первых, инструментарий для количественной оценки ESG-факторов пока недостаточно развит: отсутствуют унифицированные методики и стандарты, а сбор и верификация данных могут быть затруднены из-за разнотипных источников и методологических ограничений. Во-вторых, существующие рейтинги устойчивого развития порой существенно противоречат друг другу, поскольку разные агентства используют несогласованные критерии и весовые коэффициенты [6]. В результате инвесторы сталкиваются с затруднениями при сравнении компаний и формировании объективной картины их устойчивости, что подчеркивает важность дальнейших исследований и разработки единых подходов к интеграции ESG-факторов в инвестиционный анализ.

Таким образом, в условиях недостаточной унификации инструментов, неоднозначности существующих рейтингов и потребности в формировании объективных критериев для комплексного анализа компаний, актуальным представляется проведение системного исследования, направленного на выработку и обоснование различных подходов к оценке устойчивого развития. В частности, в настоящей работе предлагается использовать интегральную методику на основе метода расстояний, которая позволит более точно сопоставлять компании по совокупности ESG-показателей и повысить объективность инвестиционного анализа. Именно это и является основной целью данной работы.

## Методы исследования

Основой методологии исследования послужил математический инструментарий, в частности интегральная оценка на базе метода расстояний, позволяющая объективно сопоставлять компании по комплексу ESG-показателей. Информационную базу составили научные публикации ведущих отечественных и зарубежных авторов в области устойчивого развития и инвестиционного анализа, а также официальные статистические данные, корпоративная отчетность и нормативно-правовые документы, регламентирующие раскрытие информации об ESG-факторах.

## Результаты исследования

Одной из основных трудностей при использовании ESG-показателей в сравнении с традиционными финансовыми метриками является то, что многие из них не имеют чёткого выражения в абсолютном числовом формате. Если в классическом инвестиционном анализе мы обычно оперируем денежными или иными конкретными количественными показателями (например, выручка, прибыль, рентабельность), то ESG-факторы зачастую отражают качественные аспекты деятельности, которые трудно выразить одним универсальным числом. Например, экологические индикаторы (интенсивность выбросов парниковых газов, эффективность использования воды, доля перерабатываемых отходов) нередко рассчитываются в относительном выражении (на единицу выпуска или относительно отраслевых нормативов), а социальные (уровень удовлетворённости сотрудников, индекс вовлечённости) и управленческие (прозрачность корпоративной отчётности, наличие антикоррупционных политик) ещё сложнее унифицировать из-за их комплексной и многокомпонентной природы.

Вследствие этого большинство ESG-показателей более адекватно оценивать путём сравнения с аналогичными компаниями или общепринятыми отраслевыми бенчмарками, а не по отдельности в абсолютных значениях. Такой сравнительный анализ позволяет учитывать специфику конкретного сектора, региональные особенности

и масштабы бизнеса, формируя более объективную картину устойчивого развития компании.

В контексте такого подхода возникает две первоочередные задачи. Во-первых, приведение ESG-показателей к сопоставимому виду: например, общий объём выбросов небольшого производства в абсолютных показателях будет несопоставим с выбросами крупного промышленного холдинга. Поэтому целесообразно использовать относительные величины (например, на единицу продукции или на одного сотрудника), а также проводить нормализацию данных с учётом масштабов деятельности и отраслевых особенностей.

Во-вторых, для каждого показателя необходимо определить эталонное значение, будь то нормативы, установленные отраслевыми или международными стандартами, либо усреднённый уровень по группе прямых конкурентов. Такой «бенчмарк» позволяет судить, насколько компания приближается к передовым практикам или, напротив, отстаёт от них, тем самым формируя более точную оценку её устойчивости. Используя эталонные значения, можно рассчитать интегральный показатель ESG с помощью метода расстояний. Он даёт возможность количественно оценить, насколько «близко» фактические данные компании находятся к эталону по всем критериям сразу, сводя разнородные индикаторы в единый индекс. Это упрощает сравнительный анализ организаций разного масштаба и отраслевой принадлежности, помогая выявлять сильные и слабые стороны в области экологии, социальной ответственности и корпоративного управления.

Кроме того, метод расстояний легко интегрируется с системой весовых коэффициентов, если определённые ESG-показатели имеют более высокую важность для конкретной отрасли или типа инвестора. После расчёта интегрального показателя его можно интерпретировать в сравнении со среднеотраслевым уровнем или другими компаниями, формируя рейтинги, которые наглядно демонстрируют положение предприятия на рынке с точки зрения устойчивости. Такой подход упрощает сравнительный анализ организаций разного масштаба и отраслевой принадлежности, одновременно обеспечивая более точный учёт рисков и возможностей, связанных с экологическими, социальными и управленческими аспектами их деятельности.

Алгоритм расчета интегральной оценки, основанный на методе расстояний, начинается с формирования набора релевантных ESG-показателей и сбора данных об исследуемых организациях. Для удобства дальнейшего анализа эти данные представляются в виде матрицы, где строки соответствуют отдельным показателям, а столбцы – компаниям. На следующем этапе из совокупности собранных данных выделяется эталонное значение по каждому показателю, причём оно выбирается из группы сопоставимых компаний и может быть либо максимальным, либо минимальным. Если показатель отражает негативное воздействие на дол-

госрочное развитие (например, объём выбросов на единицу выручки), эталоном будет служить минимальное значение. В случаях, когда речь идёт о положительно влияющих факторах (таких как доля энергии из возобновляемых источников), в качестве эталона определяется максимальное обнаруженное значение.

После выбора эталонных значений все исходные данные нормализуются по отношению к выбранному эталону. Для «положительных» показателей, где эталоном выступает максимум, нормализация может выполняться путём деления фактического значения на эталонное. Если показатель считается «отрицательным» и за эталон взята минимальная величина, используется обратная пропорция, когда эталон делится на фактическое значение.

Таким образом, исходные показатели матрицы стандартизируются в отношении соответствующего показателя эталонного показателя по формуле (1) и формуле (2):

Для показателей, для которых эталоном является максимальное значение:

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{\max a_{ij}} \quad (1)$$

Для показателей, для которых эталоном является минимальное значение:

$$x_{ij} = \frac{\check{y} a_{ij}}{a_{ij}} \quad (2)$$

где,  $x_{ij}$  – стандартизированные показатели j-го состояния;  
 $a_{ij}$  – исходные показатели j-го состояния.

В результате все показатели преобразуются к шкале, где чем ближе полученное число к 1, тем более высокая результативность достигается компанией по соответствующему параметру.

Получив таким образом матрицу нормализованных данных, можно приступить к вычислению интегральной рейтинговой оценки. Для этого применяется Евклидова норма по формуле (3), которая рассчитывается как квадратный корень из суммы квадратов нормализованных значений, часто дополнительно усредняемых по количеству показателей:

$$r_j = \sqrt{\frac{x_{1j}^2 + x_{2j}^2 + \dots + x_{nj}^2}{n}} \quad (3)$$

где,  $r_j$  – интегральная оценка для j-го предприятия;

$x_{1j}^2 + x_{2j}^2 + \dots + x_{nj}^2$  – стандартизированные показатели j-го анализируемого предприятия.

Итоговый интегральный показатель отражает степень «близости» компании к эталону сразу по всем ESG-критериям. На заключительном этапе организации упорядочиваются по убыванию полученного интегрального значения, что позволяет наглядно сравнить их результаты и выявить лидеров и аутсайдеров. При необходимости оценки можно сопоставить с медианными показателями по груп-

пе, чтобы определить, насколько компания отстаёт от типичного уровня или, напротив, превосходит его.

Подводя итог, можно выделить несколько ключевых преимуществ описанного механизма оценки, которые делают его эффективным инструментом для бенчмаркинга показателей устойчивого развития:

- **Многомерность и универсальность.** Методика базируется на комплексном подходе, учитывающем различные аспекты ESG-показателей. Благодаря этому её можно применять к широкому спектру сложных явлений, связанных с устойчивым развитием.

- **Сравнение на основе реальных результатов.** Основу оценки составляют фактические достижения компаний, что особенно актуально в сфере устойчивости, где отсутствуют единые универсальные эталоны. Это позволяет анализировать эффективность деятельности, исходя из реальных, а не теоретических показателей.

- **Гибкий вычислительный алгоритм.** Использование гибких инструментов (включая процедуру нормализации, назначение весов и расчёт расстояний) даёт возможность точно и корректно сопоставлять компании в рамках многофакторной сравнительной модели.

Тем не менее, при практическом применении этого подхода могут возникнуть и некоторые ограничения:

- **Зависимость от состава анализируемых компаний.** Интегральные оценки и эталонные значения напрямую зависят от того, какие именно организации включены в исследование. Если выборка недостаточно репрезентативна, результаты могут исказиться.

- **Недостаточность или неполнота раскрытия нефинансовой информации.** Некоторые компании могут не публиковать показатели, признанные важными для оценки факторов устойчивости. В таких случаях при отсутствии иных достоверных данных по соответствующим метрикам приходится приравнивать их к нулю, что может влиять на точность и достоверность общего рейтинга.

В итоге данная методика, несмотря на указанные ограничения, обладает высокой практической значимостью, позволяя формировать целостную картину деятельности организаций в области устойчивого развития и сопоставлять их результаты в единой концептуальной плоскости.

Таким образом, несмотря на определённые ограничения и зависящий от состава выборки характер расчётов, предложенный механизм сохраняет высокую практическую ценность в области комплексной оценки устойчивого развития. В целях демонстрации его работоспособности в настоящем исследовании будет рассмотрен пример на основе экологических факторов российских нефтегазовых компаний. Данный подход позволит наглядно показать, как метод интегральной оценки может применяться к конкретному набору показателей,



а при необходимости методика легко дополнится иными (социальными, управленческими) индикаторами. Выбор экологических параметров осуществлён с учётом методического подхода, предложенного в ином исследовании, и адаптирован к специфике нефтегазовой отрасли [1].

В целях демонстрации предложенного подхода в рамках настоящего исследования будут проанализированы экологические показатели ряда ведущих российских нефтегазовых компаний за 2022 год: «Лукойл», «Татнефть», «Роснефть», «НОВАТЭК», «Газпром». Для расчёта интегрального показателя выбраны следующие метрики, характеризующие экологическую составляющую их деятельности:

- Выбросы парниковых газов (Охват 1);
- Объём образованных отходов в отчётном году;
- Общий объём выбросов загрязняющих веществ;

- Утилизированные отходы;
- Забор и получение воды;
- Объёмы оборотного водоснабжения и повторно используемой воды;
- Водоотведение (всего);
- Водоотведение загрязнённых вод;
- Производственное потребление энергии (всего);
- Производственное потребление энергии от возобновляемых источников.

Следует отметить, что компании обычно раскрывают более широкий спектр экологических показателей. Тем не менее в рамках данной работы для расчёта интегрального индекса были отобраны именно эти метрики как наиболее существенные.

В таблице 1 представлена информация по экологическим показателям компаний за 2022 год (табл. 1).

Таблица 1. Экологические показатели

Показатели	ед. измерения	Лукойл	Татнефть	Роснефть	НОВАТЭК	Газпром	Сургутнефтегаз
Выручка	трлн руб.	7,928	1,589	9,049	1,372	11,674	2,356
Выбросы парниковых газов (Охват 1)	млн т CO <sub>2</sub> -экв.	41	8	56	9	214	–
Объём образованных отходов в отчётном году	тыс. т	2056	522	5869	91	2589	1073
Общий объём выбросов загрязняющих веществ	тыс. т	457	102	1314	71	2155	–
Утилизировано отходов	тыс. т	1997	572	5686	86	1990	795
Рекультивировано земель	га	71	–	470	425	15000	–
Забор и получение воды	млн куб. м	726	69	1869	3	3716	118
Объёмы оборотного водоснабжения и повторно используемой воды	млн куб. м	3230	1111	2181	–	11888	–
Водоотведение всего	млн куб. м	572	–	263	–	2938	–
Водоотведение загрязнённых вод	млн куб. м	0	–	63	–	–	–
Производственное потребление энергии всего	млн ГДж	524	28	561	13	2496	–
Производственное потребление энергии от возобновляемых источников энергии	млн кВт·ч	153	–	–	0	–	–

Источник: отчеты компаний об устойчивом развитии

В случаях, когда отдельные компании не раскрывают какой-либо из выбранных показателей, данный факт будет отражён в расчёте интегрального индекса соответствующим образом. В частности, при отсутствии данных по одному или нескольким критериям корректировка итогового результата осуществляется путём исключения недостающих значений из расчёта или присвоения им условных величин (например, равных нулю). Такой подход позволит сохранить единый механизм вычисления для всей совокупности организаций, одновременно фиксируя риск неполного раскрытия информации и повышая прозрачность оценочных процедур.

Сопоставление экологических показателей в абсолютных величинах зачастую не позволяет сформировать объективное представление об эффективности деятельности компаний, поскольку

такие параметры напрямую зависят от масштаба производства и отраслевой специфики. Крупные предприятия, обладающие значительными производственными мощностями, нередко демонстрируют большие объёмы выбросов и отходов, что не обязательно свидетельствует о низком уровне экологической ответственности или недостаточно эффективных технологиях. В то же время сравнительно небольшая организация может иметь более скромные абсолютные показатели исключительно благодаря меньшему объёму производства, а не вследствие высоких стандартов экологического менеджмента. В связи с этим для корректного анализа следует использовать нормированные показатели. В целях обеспечения более корректного сопоставления деятельности предприятий в рамках настоящего примера предлагается провести нормирование исходных экологических

показателей на объём выручки. Данный подход позволит учесть различия в масштабах бизнеса исследуемых компаний и отразить реальную эффективность их экологической политики независимо от абсолютного объёма производства или операционных затрат.

В таблице ниже для каждого анализируемого показателя указано, оказывает ли он положительное или отрицательное воздействие на итоговую

интегральную оценку, а также представлены эталонные (бенчмарк) значения. Данные эталоны присваиваются на основе рассматриваемой выборки компаний, отражая максимальные или минимальные результаты, которые достигаются конкретными участниками исследования. Такой подход обеспечивает более корректное нормирование показателей, учитывающее реальные отраслевые условия и специфику сравниваемых организаций (табл. 2).

Таблица 2. Эталонные нормированные значения

Показатели	ед. измерения	Воздействие	Эталон
Выбросы парниковых газов (Охват 1)/Выручка	млн т CO2-экв.	Отрицательное	5,15
Объём образованных отходов в отчетном году/ Выручка	тыс. т	Отрицательное	66,40
Общий объём выбросов загрязняющих веществ/ Выручка	тыс. т	Отрицательное	51,60
Утилизированно отходов/ Выручка	тыс. т	Положительное	628,36
Рекультивировано земель/ Выручка	га	Положительное	1284,91
Забор и получение воды/ Выручка	млн куб. м	Отрицательное	2,13
Объёмы оборотного водоснабжения и повторно используемой воды/ Выручка	млн куб. м	Положительное	1018,34
Водоотведение всего/ Выручка	млн куб. м	Отрицательное	29,06
Водоотведение загрязнённых вод/ Выручка	млн куб. м	Отрицательное	0,01
Производственное потребление энергии всего/ Выручка	млн ГДж	Отрицательное	9,57
Производственное потребление энергии от возобновляемых источников энергии/ Выручка	млн ГДж	Положительное	19,30

Источник: составлено автором

На следующем этапе, руководствуясь формулами (1) и (2), проводится нормирование каждого показателя, после чего итоговая интегральная оценка рассчитывается в соответствии с формулой (3). При этом для всех критериев, используемых в анализе, установлены одинаковые весовые коэффициенты, то есть вклад каждого показателя в формирование

интегрального индекса считается равнозначным. В результате вычисления получают не только интегральную оценку по каждой исследуемой компании, но и определяют медианное значение по совокупности всех рейтинговых баллов, что позволяет использовать полученные результаты в качестве ориентира для сравнительного анализа (табл. 3).

Таблица 3. Интегральный показатель

Показатели	Лукойл	Татнефть	Роснефть	НОВАТЭК	Газпром	Сургутнефтегаз	Медианное значение
Интегральная оценка	62,92	50,20	51,00	64,89	46,08	16,83	50,60
Отклонение от медианного значения, %	24,36%	-0,79%	0,79%	28,24%	-8,92%	-66,73%	

Источник: составлено автором

По результатам расчётов видно, что наиболее высокие интегральные оценки демонстрируют «НОВАТЭК» (64,89) и «Лукойл» (62,92), превосходя медианное значение на 28,24% и 24,36% соответственно. «Татнефть» (50,20) и «Роснефть» (51,00) располагаются вблизи медианного уровня (50,60), отклоняясь от него менее чем на 1 процент. «Газпром» (46,08) несколько отстаёт от медианы, уходя в «минус» на 8,92%, в то время как «Сургутнефтегаз» (16,83) демонстрирует наиболее низкий результат с отклонением в –66,73%. Таким образом, явными лидерами по совокупности рассмотренных показателей являются «НОВАТЭК» и «Лукойл». Наиболее низкая итоговая оценка «Сургутнефтегаза» (16,83) во многом обусловлена

недостаточным уровнем раскрытия информации по ряду ключевых показателей, что негативно отразилось на итоговом рейтинге и значительно увеличило разрыв компании от медианного значения.

## Заключение

Проведённое исследование подтвердило практическую значимость комплексного подхода к оценке устойчивого развития на основе ESG-факторов с применением метода расстояний. Предложенная интегральная методика позволяет объективно сопоставлять компании вне зависимости от их масштабов и отраслевых особенностей, учитывая при этом как количественные, так и качественные по-

казатели. Анализ проведён на примере российских нефтегазовых предприятий, что продемонстрировало работоспособность предлагаемого инструментария и его применимость к реальным корпоративным данным.

Результаты расчёта интегральных индексов по основным экологическим метрикам свидетельствуют о том, что лидирующие позиции занимают компании, активно раскрывающие свои экологические показатели и демонстрирующие высокую эффективность использования ресурсов. При этом недостаточная полнота раскрываемой информации негативно отражается на итоговом рейтинге отдельных компаний, указывая на необходимость совершенствования корпоративной отчётности и внедрения единых стандартов в области ESG-аналитики.

Практическая ценность разработанного подхода заключается в возможности интеграции комплексной ESG-оценки в инвестиционные решения, что способствует более точному учёту экологических, социальных и управленческих рисков и возможностей. Прозрачность и сопоставимость получаемых показателей повышают доверие инвесторов к финансовым рынкам и формируют основу для разработки единых методических стандартов в сфере устойчивого развития.

Таким образом, метод расстояний, адаптированный к специфике ESG-факторов, может служить надёжным инструментом для систематической оценки эффективности экологической политики компаний и расширения возможностей инвестиционного анализа. Перспективы дальнейших исследований видятся в углублённом изучении влияния социальных и управленческих показателей, а также в разработке общепринятых критериев раскрытия нефинансовой информации с целью повышения точности интегральных оценок.

## Литература

1. Батехин, В.И. Алгоритм классификации ESG-факторов по степени влияния на стоимость компании: развитие методологии инвестиционного анализа / В.И. Батехин // Финансовые рынки и банки. – 2024. – № 1. – С. 69–74.
2. Ефимова, О.В. Интеграция аспектов устойчивого развития в процесс обоснования инвестиционных решений // Экономический анализ: теория и практика. – 2018. – № 1 (472). – С. 48–65.
3. Ефимова, О.В., Волков М.А., Королёва Д.А. Анализ влияния принципов ESG на доходность активов: эмпирическое исследование // Финансы: теория и практика. – 2021 – № 25 (4). – С. 82–97.
4. Селезнев Алексей Сергеевич Место принципов ESG в повышении капитализации компании // Экономика строительства. 2023. № 9.
5. Amel-Zadeh A., Serafeim G. Why and How Investors Use ESG Information: Evidence from a Global Survey // Harvard Business school. Working paper. – 2017. – № 74 (3). – P. 87–103
6. Chatterji A., Durand R., Levine D.I., Touboul S. Do ratings of firms converge? Implications for managers, investors and strategy researchers. Strategic Management Journal. – 2016. – № 37(8) – P. 1597–1614.
7. Cheng B., Ioannou I., Serafeim G. Corporate Social Responsibility and Access to Finance. Strategic Management Journal. – 2014. – № 35. P. 1–23.

## QUANTITATIVE ASSESSMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF OIL AND GAS INDUSTRY ORGANIZATIONS

**Batekhin V.I.**

Financial University under the Government of the Russian Federation

**Subject.** The subject of the research encompasses approaches to the comprehensive assessment of companies' sustainable development based on ESG factors, as well as their integration into investment analysis. **Objective.** The purpose of this study is to develop and substantiate a quantitative method for assessing ESG indicators, thereby enhancing the objectivity and comparability of investment analysis outcomes. **Research Design.** The study analyzes existing challenges and contradictions in the application of ESG ratings, identifies the limitations of current methodological approaches, and proposes an integrated methodology based on the distance method. The methodological framework is grounded in the review of scientific literature, regulatory documents, corporate reporting, and statistical data, and it also includes the examination of practical examples demonstrating the proposed toolkit. **Results.** The proposed integrated methodology enables a more objective comparison of companies with regard to environmental, social, and governance indicators, thereby increasing transparency and the informational value of the analysis for investors and other stakeholders. Implementing this approach facilitates more balanced investment decisions, strengthens confidence in financial markets, and encourages the further development of unified ESG assessment standards.

**Keywords:** ESG factors, sustainable development, investment analysis, distance method, integrated evaluation, corporate reporting.

## Reference

1. Batekhin, V.I. Algorithm for Classifying ESG Factors by Their Impact on Company Value: Development of Investment Analysis Methodology / V.I. Batekhin // Financial Markets and Banks. – 2024. – No. 1. – pp. 69–74.
2. Efimova, O.V. Integration of Sustainable Development Aspects into the Justification Process of Investment Decisions // Economic Analysis: Theory and Practice. – 2018. – No. 1 (472). – pp. 48–65.
3. Efimova, O. V., Volkov, M. A., Korolyova, D.A. Analysis of the Impact of ESG Principles on Asset Returns: An Empirical Study // Finance: Theory and Practice. – 2021. – No. 25 (4). – pp. 82–97.
4. Seleznev, Alexey Sergeevich The Role of ESG Principles in Increasing Company Capitalization // Construction Economics. – 2023. – No. 9.
5. Amel-Zadeh A., Serafeim G. Why and How Investors Use ESG Information: Evidence from a Global Survey // Harvard Business school. Working paper. – 2017. – № 74 (3). – P. 87–103
6. Chatterji A., Durand R., Levine D.I., Touboul S. Do ratings of firms converge? Implications for managers, investors and strategy researchers. Strategic Management Journal. – 2016. – № 37(8) – P. 1597–1614.
7. Cheng B., Ioannou I., Serafeim G. Corporate Social Responsibility and Access to Finance. Strategic Management Journal. – 2014. – № 35. P. 1–23.

# Современные тенденции развития различных видов особых экономико-правовых режимов на региональном уровне

**Вэй Кеи,**

соискатель кафедры экономики и цифровых бизнес-технологий, ФГБОУ ВО «Иркутский национальный исследовательский технический университет»  
E-mail: b-y-n@mail.ru

В рамках исследования рассмотрены вопросы современных тенденций развития различных видов особых экономико-правовых режимов на региональном уровне. Проведен анализ по количеству созданных особых экономических зон в регионах Российской Федерации и сделан вывод о благоприятной тенденции роста и развития данных зон по всем типам хозяйствования. Особое внимание уделено развитию трансграничных особых экономических экспортно-производственных зон, определены направления развития, которые сопровождаются привлечением инвестиций в инфраструктуру приграничных регионов. Рассмотрено состояние и развитие приграничного сотрудничества в регионах Российской Федерации. Выделены основные характеристики мер по развитию приграничного сотрудничества, которые способствуют увеличению количества транзитных перевозок, экономическому развитию регионов, развитию логистической инфраструктуры, привлечению туристов и многому другому.

**Ключевые слова:** особые экономические зоны, регион, экономическое развитие, приграничное сотрудничество, экспорт, инвестиции, бизнес-процессы.

В настоящее время особые экономико-правовые режимы являются одними из самых перспективных инструментов регионального развития, направленный на улучшение инвестиционной среды и конкурентоспособности регионов [1].

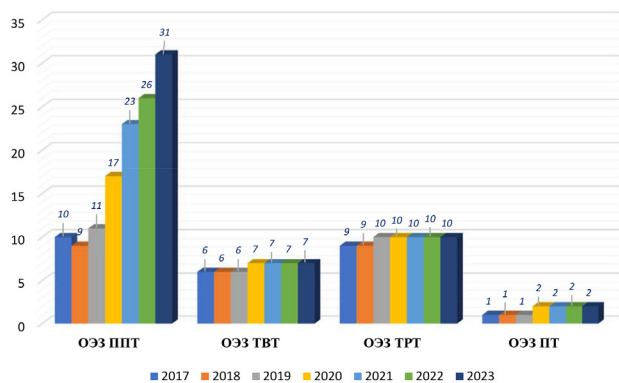
В первую очередь, современное развитие различных видов особых экономико-правовых режимов на региональном уровне обусловлено некоторыми критериями [2]. Первый критерий заключается в стремлении регионов к привлечению инвестиций, привлечению организаций, осуществляющих инновационную деятельность и высококвалифицированных специалистов для поддержки экономики региона [4]. Второй критерий состоит из дифференциации налоговых и правовых режимов, которая может создавать конкурентные преимущества для бизнеса и способствовать развитию промышленных отраслей в зависимости от специфики региона. Актуальность третьего критерия заключается в усилении особых режимов в рамках эффективного реагирования на изменения в экономической структуре. Отсюда следует, что особые экономико-правовые режимы представляют собой механизм, включающий налоговые преференции, приемлемые торговые условия, особые зоны и другие способы, направленные на изменение экономической активности и привлечения инвестиций [6].

Регионы и страны мира внедряют особые экономико-правовые режимы учитывая свои уникальные условия и потребности. Применение экономико-правовых режимов существует в развивающихся странах и во всех странах с переходной экономикой [7]. В различных регионах и странах большинство особых экономических зон – зоны с несколькими видами хозяйственной деятельности. Так, в развивающихся странах функционируют специализированные промышленные зоны и зоны, ориентированные на инновации. В развитых странах, особые экономические зоны сосредоточены в основном на организационно-управленческих и производственно-технологических процессах по эффективному обеспечению движения материальных, информационных, финансовых и других ресурсов [12].

Представленные в экономических источниках примеры внедрения особых экономико-правовых режимов в некоторых странах мира подчеркивают разнообразие подходов [13]. Так, регионы и страны применяют разнообразные способы в виде создания особых экономических зон разного направления. В регионах Российской Федерации, особые экономические зоны являются ключевым инструментом для достижения целей по привлечению ин-

вестиций, активизации инвестиционной деятельности и развития экономики в целом [14]. На региональном уровне, экономические зоны представляют собой территории с уникальными правовыми и экономическими режимами, направленными на привлечение инвестиций, развитие промышленности и на расширение экспортных услуг.

Рассмотрим количество созданных особых экономических зон в Российской Федерации и их функционирование в период с 2017 по 2023 годы на рисунке 1 [3,11,17].



**Рис. 1.** Особые экономические зоны на территории Российской Федерации

На рисунке 1 наглядно видно тенденцию создания особых экономических зон на территории Российской Федерации в период с 2017 по 2023 годы. Так, количество особых экономических зон промышленно-производственного типа продемонстрировало устойчивый рост с 10 зон в 2017 году до 31 зоны в 2023 году. Это свидетельствует о высоком спросе на зоны данного типа и успешной реализации государственных мер для их развития. На наш взгляд, повышенный интерес к особым экономическим зонам промышленно-производственного типа может быть обусловлен потребностью в расширении производства и развитии промышленности в различных регионах страны [5]. В 2023 году крупными по рейтингу высокой инвестиционной привлекательности, особыми экономическими зонами на территории Российской Федерации считаются такие зоны, как ОЭЗ ППТ «Моглино» в Псковской области, ОЭЗ ППТ «Красноярская технологическая долина», Красноярский край, ОЭЗ ППТ «Алабуга», Республика Татарстан, ОЭЗ ППТ «Тольятти», Самарская область и другие.

Количество особых экономических зон технико-внедренческого относительно стабильно на протяжении всего периода с 2017 года и составляет 6–7 функционирующих зон (рисунок 1). Это свидетельствует о уровне спроса на инновационные и технологически ориентированные зоны, который остается постоянным за семилетний период. К достаточно привлекательным зонам, г. Москва; ОЭЗ ТВТ «Дубна», Московская область; ОЭЗ ТВТ «Инополис», Республика Татарстан; ОЭЗ ТВТ «Санкт-Петербург», г. Санкт-Петербург [106].

В рамках функционирования особых экономических зон туристско-рекреационного типа (рис. 1) также следует отметить стабильное количество соз-

данных зон за исследуемый период, которое колеблется от 9 до 10. Это может быть связано с относительной стабильностью интереса к развитию туризма в различных регионах и продолжительным временем, необходимым для реализации и развития инновационных проектов в данной области.

Следует отметить минимальное количество созданных особых экономических зон портового типа, которое остается на низком уровне и колеблется между двумя зонами за период с 2017 по 2023 годы, что связано, в первую очередь с особенностями регионов, в частности, более ограниченным числом регионов, имеющих морские порты, и меньшей потребностью в создании зон такого типа. Особые экономические зоны портового типа расположены лишь на территории Ульяновской и Астраханской областей.

В целом, можно говорить о динамичном развитии особых экономических зон промышленно-производственного типа и о стабильном развитии зон других типов, кроме зон портового типа, что указывает на эффективную поддержку со стороны государства и интереса инвесторов к участию в инвестиционных проектах.

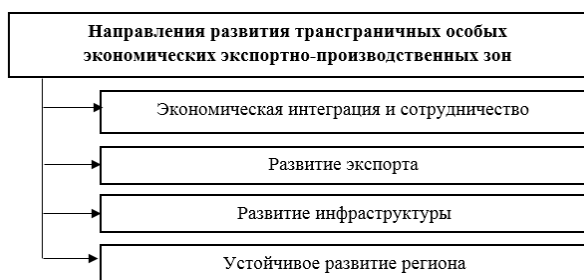
Обращая внимание на функционирование различных типов особых экономических зон, необходимо отметить, что их функции существенно различаются в зависимости от уровня экономического развития регионов страны. В промышленно развитых регионах наиболее распространены зоны свободной торговли и технико-внедренческие зоны, в то время как в некоторых регионах основным направлением развития являются экспортно-производственные зоны [8,9].

Кроме того, к особому типу особых экономических зон, можно отнести трансграничные особые экономические экспортно-производственные зоны. Трансграничные особые экономические экспортно-производственные зоны, как правило созданы на границе двух или более стран с целью стимулирования взаимной торговли, инвестиций и экономического развития в приграничных регионах. Роль экономических зон такого типа заключается в развитии экономических связей между странами, содействуя трансграничному объединению и увеличивая расширенный спектр возможностей для международного сотрудничества.

Тенденции развития трансграничных особых экономических экспортно-производственных зон зависят от условий и специфики деятельности региона, выделим некоторые направления развития зон данного типа (рис. 2) [10,16].

Развитие и функционирование трансграничных особых экономических экспортно-производственных зон способствует экономической интеграции и сотрудничеству между странами-участницами в области торговых и инвестиционных связей. Это в свою очередь оказывает влияние на создание совместных производственных предприятий, обмен технологиями и знаниями, а также на совместные исследовательские и инновационные проекты [15].

Особое значение зон данного типа в области развития экспорта, особенно в тех случаях, когда имеется преимущество в производстве определенных товаров инновационного вида или услуг на границе.



**Рис. 2.** Направления развития трансграничных особых экономических экспортно-производственных зон [составлено автором]

Также следует отметить, что развитие трансграничных особых экономических экспортно-производственных зон сопровождается привлечением инвестиций в инфраструктуру (строительство дорог, железные дороги, порты и аэропорты) что способствует улучшению доступа к рынкам и снижению транспортных затрат.

В сфере приграничного сотрудничества по обеспечению особых экономико-правовых условий заключены международные договоры и соглашения между Российской Федерацией с Китайской Народной Республикой, Монголией, Кореической Народно-Демократической Республикой. Рассмотрим создание и функционирование трансграничных особых экономических экспортно-производственных зон в регионах Российской Федерации и их виды деятельности на рисунке 3.



**Рис. 3.** Развитие приграничного сотрудничества в регионах Российской Федерации

Развитие приграничного сотрудничества особо значимо для регионов Российской Федерации, находящихся на границе с такими странами как, КНР, Монголия КНДР и другие. В Российской Федерации приграничные регионы имеют огромный потенциал для экономического и социального развития благодаря своему географическому положению и возможностям для взаимодействия с соседними странами. Для достижения высокого развития граничного сотрудничества в регионах страны, на сегодняшний день развиваются различные направления.

Следует отметить, основные черты направлений в рамках развития приграничного сотрудничества: во-первых, направления по улучшению транспортной инфраструктуры и расширение международных транспортных связей; во-вторых, привлечение инвестиций и развитие бизнес-процессов в приграничных районах; в-третьих, развитие туризма и здравоохранения в приграничных районах; в-четвертых, развитие промышленности и расширение производства; в-пятых, развитие агропромышленного комплекса в приграничных районах; в-шестых, эффективное использование природных ресурсов и развитие трансграничной, приграничной, транспортной и туристической инфраструктуры, в-седьмых, увеличение транзитных перевозок; в-восьмых, развитие образования и кадрового потенциала в приграничных регионах страны.

Реализация, выделенных направлений, способствует: увеличению объема транзитных перевозок, экономическому развитию региона, развитию логистической инфраструктуры, привлечению туристов, созданию новых рабочих мест, созданию совместных предприятий, переработке местного сырья, увеличению объема производства, экспорту сельскохозяйственной продукции и другого сырья, улучшению транспортной доступности, расширению экспортно-импортных связей, а также обмену знаниями и опытом и подготовке кадров для реализации совместных инновационных проектов.

Подводя итог по развитию различных видов особых экономико-правовых режимов на региональном уровне, отметим, особые экономико-правовые режимы представляют эффективный инструмент для регионального развития. Учитывая уникальные правовые и экономические условия на определенных территориях, расширяются возможности привлечения инвестиций, развития отраслей промышленности, развития науки и современных технологий, развития торговли и логистики, а также возможности по улучшению туризма в регионах страны. В свою очередь, развитие приграничного сотрудничества и применение специальных режимов и преференций содействует не только быстрым темпам экономического роста и процветанию регионов Российской Федерации, но и крепкому союзу между странами в области инновационной и другой деятельности.

## 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. С. 12018.
2. Chernykh A.G., Barykina Y.N., Morozevich O.A. Development of methods for minimizing energy losses in electrical networks / IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2022. Т. 1070. № 1. С. 012006.
3. Nasikhanova, A.Z. Problems of functioning and prospects for the development of special economic zones in Russia / A.Z. Nasikhanova, A.M. Kuzichkina // Основные вопросы лингвистики, лингводидактики и межкультурной коммуникации: сборник трудов XI международной научно-практической конференции, Астрахань, 08 июня 2020 года. – Астрахань: Издательский дом «Астраханский университет», 2020. – Р. 144–147.
4. Nechaev A.S., Antipina O.V. Assessing the innovation attractiveness of areas: problems and solutions // Journal of Advanced Research in Law and Economics. 2016. Т. 7. № 3. С. 561–571.
5. Nechaev A.S., Antipina O.V. Assessing the innovation attractiveness of areas: problems and solutions // Journal of Advanced Research in Law and Economics. 2016. Т. 7. № 3. С. 561–571.
6. Rasputina A.V., Nechaev A.S., Ilna 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. С. 012168.
7. 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.
8. Иванов, С.С. Перспективы создания особых экономических зон в концепции устойчивого развития цивилизации / С.С. Иванов, С.В. Рачек // Проблемы управления социальными и экономическими системами в современной России: Сборник научных статей. – Ульяновск: ИП Кеньшенская В.В. (издательство «Зебра»), 2024. – С. 89–94.
9. Ковалева, И.В. Развитие внешнеэкономической деятельности отраслевого сектора региона / И.В. Ковалева // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2023. – Т. 18, № 2(70). – С. 160–167. – DOI 10.12737/2073–0462–2023–160–167.
10. Латкина, А.В. Особые экономические зоны как инструмент инновационного развития национальной экономики: эффективность, тенденции, проблемы и пути их решения / А.В. Латкина, Е.В. Шамкина // Актуальные проблемы науки и техники. 2018: Материалы национальной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 12–14 марта 2018 года. – Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, 2018. – С. 535–537.
11. Матвеев, В.А. Новые стратегические инициативы Китая по интеграции пространства Большой Центральной Азии / В.А. Матвеев // Китай в мировой и региональной политике. История и современность. – 2024. – Т. 29, № 29. – С. 78–88. – DOI 10.48647/ICCA.2024.13.76.006.
12. Нечаев А.С. Критерии целесообразности применения лизинга для технического переоснащения ряда предприятий Иркутской области // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2008. № 16. С. 174–179.
13. Нечаев А.С., Антипина О.В. Необходимость реализации государственных мероприятий в целях повышения эффективности деятельности инновационно-активных предприятий // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2014. № 9 (69). С. 25.
14. Ованесян С.С., Нечаев А.С. Расчет необходимого коэффициента ускорения в управлении амортизацией основных средств // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2003. № 3–4. С. 4–8.
15. Павлов, П.В. Перспективы развития особых экономических зон как модульно-трансграничных институтов включения народного хозяйства России в мировую экономическую систему / П.В. Павлов // Новая экономика / Вятский социально-экономический институт. – Москва: ООО «Издательство МАГИСТР», 2009. – С. 193–202.
16. Петрикова, Е.М. Влияние финансово-хозяйственной деятельности резидентов особых экономических зон на социально-экономическое развитие региона / Е.М. Петрикова, Л.С. Однорал // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2020. – Т. 17, № 6(114). – С. 89–105. – DOI 10.21686/2413–2829–2020–6–89–105.
17. Цзоу, С. Аналитическое исследование создания трансграничных зон экономического сотрудничества между Россией и Китаем / С. Цзоу // Российско-китайские исследования. – 2019. – Т. 3, № 4. – С. 17–27. – DOI 10.17150/2587–7445.2019.3(4).17–27.

### MODERN TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF VARIOUS TYPES OF SPECIAL ECONOMIC AND LEGAL REGIMES AT THE REGIONAL LEVEL

Wei Kei

Irkutsk National Research technical university

The study examines current trends in the development of various types of special economic and legal regimes at the regional level. An analysis was conducted of the number of special economic zones

created in the regions of the Russian Federation and a conclusion was made about a favorable trend in the growth and development of these zones for all types of economic activity. Particular attention was paid to the development of cross-border special economic export-production zones, and development areas were identified that are accompanied by attracting investment in the infrastructure of border regions. The state and development of cross-border cooperation in the regions of the Russian Federation were considered. The main characteristics of measures to develop cross-border cooperation were identified, which contribute to an increase in the number of transit shipments, economic development of regions, development of logistics infrastructure, attraction of tourists and much more.

**Keywords:** special economic zones, region, economic development, cross-border cooperation, export, investment, business processes.

## 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. Chernykh A.G., Barykina Y.N., Morozovich O.A. Development of methods for minimizing energy losses in electrical networks / IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2022. Vol. 1070. No. 1. P. 012006.
3. Nasikhanova, A.Z. Problems of functioning and prospects for the development of special economic zones in Russia / A.Z. Nasikhanova, A.M. Kuzichkina // Main issues of linguistics, linguodidactics and intercultural communication: collection of papers of the XI international scientific and practical conference, Astrakhan, June 08, 2020. – Astrakhan: Publishing house "Astrakhan University", 2020. – P. 144–147.
4. Nechaev A.S., Antipina O.V. Assessing the innovation attractiveness of are-as: problems and solutions // Journal of Advanced Research in Law and Economics. 2016. T. 7. No. 3. P. 561–571.
5. Nechaev A.S., Antipina O.V. Assessing the innovation attractiveness of are-as: problems and solutions // Journal of Advanced Research in Law and Economics. 2016. T. 7. No. 3. P. 561–571.
6. 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 // In the collection: IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. Ser. "International Baikal Investment and Construction Forum "Spatial Restructuring of Territories"" 2021. P. 012168.
7. Barykina Yu.N., Luzgina Ya.A. Innovations are the main driving force behind the country's economic growth // 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. Pp. 200–202.
8. Ivanov, S.S. Prospects for the creation of special economic zones in the concept of sustainable development of civilization / S.S. Ivanov, S.V. Rachev // Problems of managing social and economic systems in modern Russia: Collection of scientific articles. – Ulyanovsk: IP Kenschenskaya V.V. (publishing house "Zebra"), 2024. – Pp. 89–94.
9. Kovaleva, I.V. Development of foreign economic activity of the regional industry sector / I.V. Kovaleva // Bulletin of the Kazan State Agrarian University. – 2023. – V. 18, No. 2(70). – P. 160–167. – DOI 10.12737/2073–0462–2023–160–167.
10. Latkina, A.V. Special economic zones as a tool for innovative development of the national economy: efficiency, trends, problems and solutions / A.V. Latkina, E.V. Shamkina // Actual problems of science and technology. 2018: Proceedings of the national scientific and practical conference, Rostov-on-Don, March 12–14, 2018. – Rostov-on-Don: Don State Technical University, 2018. – P. 535–537.
11. Matveev, V.A. New strategic initiatives of China for the integration of the Greater Central Asian space / V.A. Matveev // China in world and regional politics. History and modernity. – 2024. – Vol. 29, No. 29. – P. 78–88. – DOI 10.48647 / ICCA.2024.13.76.006.
12. Nechaev A.S. Criteria for the feasibility of using leasing for technical re-equipment of a number of enterprises in the Irkutsk region // Scientific notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. 2008. No. 16. P. 174–179.
13. Nechaev A.S., Antipina O.V. The need to implement government measures to improve the efficiency of innovative enterprises // Management of economic systems: electronic scientific journal. 2014. No. 9 (69). P. 25.
14. Ovanesyan S.S., Nechaev A.S. Calculation of the required acceleration coefficient in the management of fixed assets depreciation // Bulletin of the Irkutsk State University of Economics. 2003. No. 3–4. P. 4–8.
15. Pavlov, P.V. Prospects for the development of special economic zones as modular-cross-border institutions for the inclusion of the Russian national economy in the world economic system / P.V. Pavlov // New Economy / Vyatka Socio-Economic Institute. – Moscow: OOO "Izdatelstvo MA-GISTR", 2009. – P. 193–202.
16. Petrikova, E.M. The Impact of Financial and Economic Activities of Residents of Special Economic Zones on the Socio-Economic Development of the Region / E.M. Petrikova, L.S. Odnoral // Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. – 2020. – Vol. 17, No. 6 (114). – Pp. 89–105. – DOI 10.21686/2413–2829–2020–6–89–105.
17. Zou, S. Analytical Study of the Creation of Cross-Border Economic Cooperation Zones between Russia and China / S. Zou // Russian-Chinese Studies. – 2019. – Vol. 3, No. 4. – Pp. 17–27. – DOI 10.17150/2587–7445.2019.3(4).17–27.



# Методология и моделирование методики расчета ставки дисконтирования для энергетических проектов в труднодоступных и северных регионах: макроэкономический подход

**Горбенко Анна Владимировна,**

кандидат экономических наук, кафедра ЭЭП, ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский университет «МЭИ»  
E-mail: gorbenco8691@mail.ru

В статье представлена разработанная методология и модифицированный методический подход к расчету ставки дисконтирования для инвестиционных проектов в энергетической отрасли, адаптированный к текущим макроэкономическим условиям и специфике проектов в сфере энергетики, связанных с освоением труднодоступных и северных территорий. Уточнен подход к определению безрисковой ставки на основе кривой беспкупонной доходности, составленной в динамике с учетом различных сценариев, что позволило учесть временную структуру процентных ставок. Проведен анализ и разработка оценочных шкал компонентов премии за рыночный риск, включая специфику энергетических проектов. На основе модели WACC рассчитаны ставки дисконтирования для ключевых компаний отрасли. Предложены поправочные коэффициенты, учитывающие риски, характерные для труднодоступных и северных территорий, такие как климатические, инфраструктурные и регуляторные. В модель расчета ставки дисконтирования включен поправочный коэффициент, отражающий уровень труднодоступности. Результаты работы могут быть использованы для оценки инвестиционной привлекательности, оценки экономической эффективности проектов ГК «Росатом» и других компаний, реализуемых в условиях труднодоступных и северных территорий.

**Ключевые слова:** ставка дисконтирования, WACC, безрисковая ставка, бета-коэффициент, премия за риск, труднодоступные и северные территории, макроэкономические факторы.

Внедрение инноваций при реализации инвестиционных проектов занимает центральное место в динамике экономического развития высокотратных отраслей, таких как энергетика. Оценка экономической эффективности инвестиционных проектов в сфере энергетики выделяется в числе главных факторов при разработке современных подходов к управлению и принятию управленческих решений. Динамический подход оценки экономической эффективности инвестиционных проектов предусматривает использование ставки дисконтирования, которая является изменяемой во времени процентной ставкой, обусловленной влиянием рисков, источников финансирования, их соотношением и ожидаемой доходностью, она используется для приведения будущих денежных потоков к текущему моменту.

Цель работы – разработать практическую методику расчета ставки дисконтирования для оценки проектов отечественных энергетических компаний в условиях труднодоступных и северных регионов с учетом динамики макроэкономических факторов.

Ставка дисконтирования включает в себя безрисковую ставку и премию за риск. В настоящее время, при определении безрисковой ставки для отечественных проектов возникают трудности. Рейтинговые агентства присваивают стране рейтинги для заимствований в местной валюте и иностранной валюте. Если он будет равен Aaa (Moody's) или AAA (S&P), то ставку по правительственным облигациям можно считать безрисковой.

После 2022 года Moody's и S&P отзывали рейтинги России и ее регионов, в связи с чем брать за основу расчет безрисковой ставки доходность долгосрочных ОФЗ-ПД не является единственным корректным способом.

Вместе с тем в условиях ужесточения денежно-кредитной политики ЦБ РФ (ключевая ставка составила 21% в январе 2025 г.), как следствие геополитических рисков, корректный расчет ставки дисконтирования становится критически важным для оценки проектов, а устоявшиеся методы ее оценки, в случае их применения без учета динамики макроэкономических факторов, содержат риски получения недостоверных оценок.

Инвестиционная деятельность в энергетической отрасли является стратегически важной для России. Проблема морального и физического износа оборудования стоит практически перед каждым предприятием в электроэнергетике. Прогноз потребления электрической энергии по ЕЭС РФ предполагает к 2028 г. рост потребления электроэнергии

на 11,48%, до 1 233 млрд кВт·ч. В связи с постоянным ростом потребности в увеличении производства электроэнергии, остро стоит вопрос в необходимости модернизации текущих мощностей, что показывает особую важность утверждение новых инвестиционных проектов.

Необоснованный выбор завышенного показателя дисконтирования обусловит недооценку проекта и снижение его инвестиционной привлекательности, в то же время выбор заниженного значения показателя ставки способствует принятию неэффективных и нерациональных инвестиционных решений. Ставка дисконтирования имеет значительный вес, поэтому ее точное и обоснованное моделирование имеет ключевое значение при оценке экономической эффективности [1].

Для проектов, реализуемых крупными энергетическими компаниями в труднодоступных и северных регионах уровень достоверности оценок особенно актуален вследствие их капиталоемкости, длительных сроков окупаемости и повышенных рисков, связанных с экстремальными климатическими условиями и логистической сложностью. Уровень ставки дисконтирования обратно пропорционален расчетным значениям конечных показателей эффективности, что на долгосрочном горизонте планирования проектов, к которым можно причислить все крупные проекты внедрения энергогенерации, могут иметь катастрофические последствия.

В рамках неоклассической теории инвестиций ставка дисконтирования отражает альтернативную стоимость капитала и риски проекта. Однако традиционные модели CAPM (Capital Asset Pricing Model), WACC (Weighted Average Cost of Capital) требуют адаптации к текущим макроэкономическим условиям вследствие того, что:

- высокая ключевая ставка увеличивает стоимость заемного капитала.
- санкционные ограничения и отзыв международных кредитных рейтингов РФ усложняют оценку странового риска.
- специфика арктических проектов требует учета дополнительных премий за риск.

Модель оценки средневзвешенной стоимости капитала WACC предложена в рамках разработки оценки структуры капитала [Ф. Модильяни, М. Миллер, 1958 г.] и в последующем адаптирована для целей практического использования [Майерс, Хамада, 1969 г.]

$$WACC = VE \times Re + VD \times Rd \times (1 - Tc) \quad (1)$$

где: E – рыночная стоимость собственного капитала;

D – рыночная стоимость заемного капитала;

V=E+D – общая стоимость капитала компании;

Re – стоимость собственного капитала (например, рассчитанная по CAPM);

Rd – стоимость заемного капитала (процентная ставка по долгу);

Tc – ставка налога на прибыль.

Модель оценки капитальных активов (CAPM), разработанная в 1960-х гг. [Д. Трейнор, У. Шарп,

Д. Линтер, Я. Моссин] используется для расчета требуемой доходности на собственный капитал с учетом риска.

$$CAPM = Rf + \beta \times (Rm - Rf) \quad (2)$$

Где: Rf – безрисковая ставка доходности (например, доходность по государственным облигациям);

$\beta$  – бета-коэффициент, отражающий чувствительность актива к рыночным рискам;

Rm – ожидаемая доходность рыночного портфеля;

(Rm–Rf) – рыночная премия за риск.

При кумулятивном методе построения [2] в общем виде ставка дисконтирования рассчитывается с учетом размера безрисковой ставки, премий за риски, скорректированные на темп инфляции. В случае допущения включения поправки на инфляцию в структуре безрисковой ставки, формула имеет вид:

$$K_E = R_F + b_E \text{ ERP} + S_1 + S_2 + Z \quad (3)$$

Где  $K_E$  – ставка дисконтирования на собственный капитал, %;

$R_F$  – безрисковая ставка, %;

$b_E$  – коэффициент «бета» для «долговой» фирмы;

ERP – рыночная премия за риск акционерного капитала, %;

$S_1$  – премия за страновой риск, %;

$S_2$  – премия за размер, %;

Z – премия за специфический риск, %.

В условиях отсутствия международных кредитных рейтингов РФ с 2022 г. вопрос о модификации традиционных и разработке новых подходов приобрел актуальность, при этом ряд исследователей предлагают дополнить алгоритм расчета безрисковой ставки различными механизмами: отказом от единой фиксированной ставки по долгосрочным облигациям федерального займа РФ в пользу оценок (прогноза) ключевой ставки ЦБ РФ для 1–3 первых прогнозных периодов с пролонгацией ставки 3-го прогнозного периода на последующие периоды [3]; расчетами, построенными на оценках текущих значений кривой бескупонной доходности (КБД) [4]. В качестве предложений по изменению алгоритма расчета безрисковой ставки для долгосрочных инвестиционных проектов Кривая бескупонной доходности позволяет получить графическое представление зависимости доходности бескупонных облигаций от срока до их погашения, отражая рыночные ожидания относительно будущих процентных ставок, инфляции и макроэкономической стабильности.

КБД строится на основе спот-ставок – доходностей, которые инвестор получит, если купит облигацию сегодня и будет держать ее до погашения.

Спот-ставки отражают «чистую» доходность для каждого срока погашения. Спот-ставки КБД, в частности на Московской межбанковской бирже, отражают рыночные ожидания по инфляции и пре-

мию за ликвидность. Для проектов сроком 10 лет ставка составила 16,22% (Табл. 1).

Таблица 1. Спот-ставки кривой бескупонной доходности

Срок, лет	1	2	3	5	7	10
КБД, %	22,55	21,4	20,28	18,5	17,3	16,21

Составлено автором с использованием материалов <https://www.moex.com/ru/marketdata/indices/state/g-curve/>

В целом применение кривой бескупонной доходности (КБД) для определения безрисковой ставки имеет как преимущества, так и ограничения. К ар-

гументам в пользу применения КБД можно отнести точное соответствие сроку проекта за счет того, что КБД позволяет подобрать ставку, соответствующую конкретному сроку инвестиций (например, 10 лет для долгосрочных проектов), что исключает ошибки, связанные с использованием усредненных значений.

При этом кривая отражает рыночные ожидания по инфляции, ликвидности и премии за риск, что критично для России в условиях санкций и высокой ключевой ставки. Кроме того, после отзыва международных кредитных рейтингов РФ в 2022 г. КБД становится основным инструментом, так как доходность ОФЗ искажена политическими факторами (Рис. 1.).

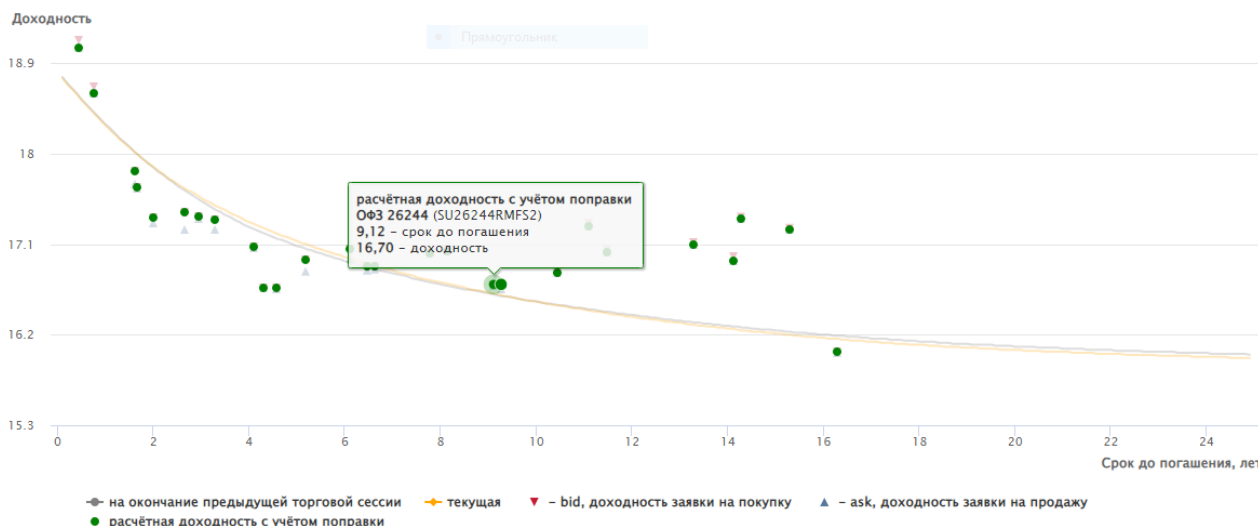


Рис. 1. Графики и значения КБД Московской биржи

Составлено автором с использованием материалов <https://www.moex.com/ru/marketdata/indices/state/g-curve/>

Основные риски и ограничения КБД связаны, прежде всего, с искажениями из-за макроэкономической нестабильности: в 2023–2024 гг. кривая КБД в РФ формировалась в условиях искусственного спроса на ОФЗ со стороны государственных банков, и этот процесс продолжается; санкции существенно ограничивают участие иностранных инвесторов, что снижает репрезентативность данных.

В числе существенных недостатков использования КБД признак отсутствия учета дефолтного риска выражается в том, что КБД не включает явную премию за суверенный дефолт, подходы к оценке которых (кредитный дефолтный спред CDS, расчет по иностранным гособлигациям с поправкой на ликвидность) в нашей стране проблематичны из-за изоляции рынков.

К основным недостаткам предлагаемых методик с использованием КБД относится, по нашему мнению, игнорирование динамики макроэкономических условий, в особенности для долгосрочных проектов, к которым относится строительство объектов генерации.

Предлагаемая методика включает прогноз ключевой ставки и инфляции на базе сценарного подхода. Рассмотрим зависимость КБД при изменении учетной ставки ЦБ РФ по сценариям:

Оптимистичный: Снижение до 7% к 2030 году.

Базовый: Снижение до 10% к 2030 году.

Пессимистичный: Стабилизация на уровне 15%. На основе прогноза ключевой ставки выявляется зависимость:

- Для краткосрочных облигаций (1–3 года): ставки снижаются почти пропорционально ключевой ставке.
- Для долгосрочных облигаций (5–10 лет): ставки снижаются меньше из-за инфляционных ожиданий.

Например, при прогнозном значении учетной ставки ЦБ РФ 7%, текущая КБД может быть представлена (Табл. 2.).

Кроме того, при моделировании необходимо учесть уровень инфляции, который оказывает непосредственное влияние на реальную доходность облигаций. Используем модель Фишера, где  $i$  – прогнозируемая инфляция.

Модель Фишера[5] связывает номинальную процентную ставку ( $n$ ), реальную процентную ставку ( $r$ ) и ожидаемую инфляцию ( $\pi$ ) следующим приближенным вариантом записи уравнения:

$$r \approx n - \pi \quad (4)$$

Таким образом, реальная доходность 10-летних ОФЗ с номинальной доходностью 10.5% при прогнозируемом уровне инфляция 6% составит 4.5%.

Таблица 2. Уровень КБД при прогнозных значениях ключевой ставки

Срок, лет	Текущая КБД, %	Прогноз (ключевая ставка 7%), %
1	22.55	8.50
2	21.40	8.70
3	20.28	9.00
5	18.50	9.50
7	17.30	10.00
10	16.21	10.50

Составлено автором

Для построения уравнения зависимости кривой бескупонной доходности от ключевой ставки с учетом текущего соотношения краткосрочных и долгосрочных облигаций, можно использовать подход, основанный на теории временной структуры процентных ставок.

Воспользуемся моделью Нельсона-Сигеля, которая является одним из известных эмпирических методов, позволяя аппроксимировать кривую доходности.

$$y(\tau) = \beta_0 + \beta_1 \left( \frac{1 - e^{-\lambda \tau}}{\lambda \tau} \right) + \beta_2 \left( \frac{1 - e^{-\lambda \tau}}{\lambda \tau} - e^{-\lambda \tau} \right) \quad (5)$$

Где:  $y(\tau)$  – бескупонная доходность для срока до погашения  $\tau$ ;

$\beta_0, \beta_1, \beta_2$  – параметры модели, которые интерпретируются как:

$\beta_0$  – долгосрочный уровень доходности;

$\beta_1$  – краткосрочный компонент;

$\beta_2$  – кривизна;

$\lambda$  – параметр, определяющий скорость экспоненциального затухания.

Параметры модели позволяют исследовать влияние ключевой ставки и инфляции на уровень доходности, тогда краткосрочный компонент:

$$\beta_1 = a \cdot r + b \quad (6)$$

Где:  $a$  и  $b$  – коэффициенты, отражающие влияние ключевой ставки на краткосрочные доходности.

$a$  – показывает, как чувствительны краткосрочные доходности к изменениям ключевой ставки.

$b$  – сдвиговой коэффициент, который учитывает дополнительные факторы, не связанные напрямую с ключевой ставкой.

Долгосрочный компонент ( $\beta_0$ ) может быть связан с ожиданиями будущей ключевой ставки и инфляции:

$$\beta_0 = c \cdot r + d \cdot \text{инфляция} + e \quad (7)$$

где  $c, d, e$  – коэффициенты.

$c$  – отражает влияние текущей ключевой ставки на долгосрочные доходности.

$d$  – показывает, как инфляция влияет на долгосрочные доходности.

$e$  – сдвиг, учитывающий другие долгосрочные факторы.

Кривизна ( $\beta_2$ ) может быть связана с разницей между краткосрочными и долгосрочными ставками:

$$\beta_2 = f \cdot (\beta_0 - \beta_1) + g \quad (8)$$

где  $f, g$  – коэффициенты.

$f$  – показывает, насколько разница между долгосрочными и краткосрочными ставками влияет на кривизну.

$g$  – сдвиговой коэффициент, учитывающий дополнительные факторы.

При расчете премии за риск, в качестве коэффициента бета для расчета ставки дисконтирования рекомендуется использовать бездолговой коэффициент бета для электроэнергетической отрасли.

Бета-коэффициент отражает волатильность компании относительно рынка [6], но расчет данного компонента для непубличных компаний представляет затруднения, в этом случае можно предложить использовать бета – коэффициент для близких по масштабу, инфраструктуре отраслевых компаний, акции которых торгуются на бирже. «Экономический смысл бета-коэффициента: чем выше бета-коэффициент актива, тем выше риск инвестиций в данный актив» [7]. В среднем, для стабильных компаний с господдержкой:  $\beta \approx 0.6-0.8$ .

Например, рассчитанные текущие коэффициенты для компаний – близких аналогов к ГК «РОСАТОМ»: ПАО «РусГидро», «Интер РАО», ПАО «Россети», ПАО «Газпром энерго», АО «Т Плюс» за 2020–2024 гг. (Табл. 2) выявило среднее значение  $\beta = 0,78$ , что подтверждает низкую волатильность энергетического сектора относительно рынка (Табл. 3).

Таблица 3. Бета-коэффициенты компаний

Компания	$\beta$ коэффициент
ПАО «РусГидро»	0,57
ПАО «Интер РАО»	0,75
ПАО «Юнипро»	0,92

Составлено автором

На коэффициент бета оказывает прямое влияние финансовый рычаг, чем он выше, тем выше чувствительность акционерного капитала к изменениям на рынке, в связи с этим выделяют показатели беты: непокрытая бета (unlevered beta) бета – коэффициент компании в отсутствие долга; покрытая бета (levered beta) – бета – коэффициент, рассчитанный с учетом долговой нагрузки компании.

Поскольку покрытая бета зависит от долговой нагрузки, то для расчета беты на примере компаний – аналогов, скорректируем  $\beta$  коэффициент ГК «РОСАТОМ» по влиянию финансового рычага, используя формулу Хамады [8] для расчёта значения бета-коэффициента с учётом структуры капитала компании, которая объединяет теорему Модильяни – Миллера с моделью ценообразования капитальных активов.

$$\beta_L = \beta U [1 + (1 - T)(D/E)] \quad (9)$$

где:  $\beta_L$  – значение бета-коэффициента для компании, использующей смешанное финансирование;

$\beta U$  – значение бета-коэффициента для компании, не использующей заемное финансирование;

$T$  – ставка корпоративного налога на прибыль;

$D/E$  – финансовый рычаг, отношение заемного капитала к собственному.

С помощью этой формулы скорректируем бета-коэффициент на структуру капитала компании и получим рабочую бету (levered beta), которая будет использоваться в итоговой формуле оценки стоимости собственного капитала ГК «РОСАТОМ». На первом этапе находим среднюю бета для сопоставимых компаний, убираем эффект их долга (unlevered beta), затем применяем к Росатому с учетом его собственного долга, тогда бета аналога (unlevered beta):

$$\beta u = \beta \text{аналог} + (1 - T) \cdot DE \beta u = 1 + (1 - T) \cdot ED \beta \text{аналог} \quad (10)$$

где:  $T$  – налоговая ставка (налог на прибыль 25% для РФ),  $D/ED/E$  – соотношение долга к собственному капиталу аналога.

Relevered Beta для ГК «РОСАТОМ»:

$$\beta_{\text{Росатом}} = \beta u \cdot (1 + (1 - T) \cdot DP_{\text{Росатом}} / EP_{\text{Росатом}}) \quad (11)$$

где  $D/ED/E$  ГК «РОСАТОМ» по финансовой отчетности.

Кроме того, корректировка бета коэффициента возможна с использованием инструментов: фундаментального анализа, учитывая факторы бизнеса ГК «РОСАТОМ» (доходы от госзаказов, международные проекты, диверсификацию, учет деловой репутации и качества управления [9]); оценки на основе денежных потоков и рисков с использованием модели CAPM, с проверкой на чувствительность предполагаемой беты; сравнение с зарубежными аналогами. Учет специфики ГК «РОСАТОМ» приводит к выводам о низкой волатильности от господдержки, но высоких рисках из-за масштабных проектов и регулирования.

Стандартная рыночная премия ERP (5–7% для РФ) увеличивается при ужесточении денежно-кредитной политики 0.5–2 процентных пункта в зависимости от ключевой ставки ЦБ.

Текущий страновой риск ( $S_1$ ) для Российской Федерации составляет 11,18% (по данным A. Damodaran на 2024 г.) [10].

Использование в качестве базовой основы безрисковой ставки бескупонных облигаций федерального займа Российской Федерации, в структуре доходности которых заложены соответствующие геополитические риски, а также инфляционные корректировки [11], позволяют исключить компонент странового риска из расчетов для целей реализации национальных проектов. Страновой риск имеет прямой вклад в средневзвешенный капитал, и может снижаться при улучшении макроэкономической стабильности. Для внешнеэкономических проектов возможно использовать модель Damodaran по вариантам CRP на основе сценариев: оптимистичный: 7%; базовый: CRP 10%; пессимистичный: 15%.

Нормирование премии за риск невыполнения прогнозируемых доходов не имеет универсального алгоритма, возможен расчет на базе экспертных оценок, анализа схожих проектов либо, с применением специальных методик, разработанных внутри организации или сторонними специалистами [12]. В качестве одного из вариантов возможно применение шкалы, основанной на различных видах рисков [13]:

- Инвестиции в развитие производства – 3–5%;
- Инвестиции в увеличение объема продаж – 8–10%;
- Инвестиции в разработку и выпуск новой продукции – 13–15%;
- Инвестиции в научно-исследовательские работы (НИОКР) – 18–20%.

Премии за специфические риски энергетических проектов [14] в труднодоступных и северных регионах могут быть рассчитаны путем включения поправочных коэффициентов в структуре премии за риск, входящей в компонент  $Z$  (Табл. 4).

Таблица 4. Премия за риск по категориям риска

Категория риска	Премия, %	Обоснование
Климатические условия	3–5	Экстремальные температуры, вечная мерзлота, увеличение CAPEX на 20–40%.
Логистическая сложность	4–6	Высокая стоимость доставки оборудования, сезонные ограничения.
Регуляторные риски	2–4	Изменения экологических стандартов, учет интересов коренных народов.
Технологические риски	1–3	Ограниченный опыт работы с новыми технологиями в условиях Арктики.

Составлено автором

Рекомендуемые значения премии за риск для арктических проектов по типам представлены в таблице (Табл. 5)

Считаем также целесообразным выделить в структуре компонента  $Z$  (специфические риски) коэффициент, отражающий уровень труднодоступности. Для инвестиционных проектов в области энергетики, реализуемых в труднодоступных и северных территориях величина данного коэффициента может составить 1–10%.

Таким образом, итоговая формула расчета ставки дисконтирования:

$$K_E = R_{Fd} + b_E \cdot ERP + Z (Z_1 + Z_2 + Z_3) \quad (12)$$

где:  $K_E$  – ставка дисконтирования, %;

$R_{Fd}$  – безрисковая ставка, динамическая по КБД%;

$b_E$  – коэффициент «бета» фирмы по методу аналогов для госкорпорации;

ERP – рыночный риск;

$Z$  – премия за специфический риск, %.

$Z_1$  – премия за риск по категориям риска.

$Z_2$  – премия за риск по типам проектов.

$Z_3$  – премия за риск по уровню труднодоступности

Таблица 5. Премия за риск по типам проектов

Тип проекта	Диапазон ставки, %	Обоснование
Инфраструктурный (ЛЭП)	1–2	зрелые технологии, относительно стабильно предсказуемый экономический эффект.
Генерация (ТЭЦ/АЭС)	2–4/ 4–6	– для ТЭЦ риск выше, чем для инфраструктурных проектов, из-за больших капитальных затрат и возможных экологических или регуляторных рисков. – для АЭС риск наиболее высокий из-за сложной технологической и регуляторной среды, возможных угроз безопасности и длительности реализации проекта.
ВИЭ (ветряные парки)	3–5	средний уровень риска связан с вариабельностью природных факторов (например, ветровые условия) и возможными трудностями с подключением к сетям и нормативными соглашениями.
НИОКР (новые технологии)	6–10	очень высокий уровень риска обусловлен неопределенностью результатов исследований, высоким уровнем инноваций, возможностью незапланированных расходов и отсутствием гарантий успешности проектов.

Составлено автором

Например, ставка дисконтирования для инвестиционного проекта по реализации строительства атомной станции малой мощности в арктической зоне при динамической безрисковой ставке по КБД на 10-летнем горизонте планирования 8%;  $b_{\text{Росатом}}$  0.85; ERP 3%, Z1 – премия за риск по категориям риска 10%, Z2 – премия за риск по типам проектов 5%, Z3 – премия за риск по уровню труднодоступности 3% ставка дисконтирования составит:

$$K_E = 0.08 + (0.85 \cdot 0.03) + 0.18(0.1 + 0.05 + 0.03) = 28.55\%$$

При расчете уровней существенности и чувствительности элементов формулы ставки дисконтирования можно сделать вывод, насколько изменения отдельных параметров влияют на итоговую ставку, что необходимо для оценки рисков и неопределенностей в финансовых моделях. Уровень существенности показывает, насколько значим тот или иной параметр для итогового результата. Из приведенного примера можно сделать вывод, что специфические факторы риска реализации проектов в труднодоступных и северных территориях имеют существенное значение (63%). Проведение порогового анализа позволит определить, насколько должен измениться параметр для изменения ставки дисконтирования на 1%. Статистический анализ проводится на основе дисперсионного или регрессионного анализа для оценки вклада каждого параметра в общую дисперсию ставки дисконти-

рования. Чувствительность показывает, насколько изменится ставка дисконтирования при изменении одного из параметров при прочих равных условиях. Это помогает понять, какие параметры наиболее критичны для модели. Эластичность показывает процентное изменение ставки дисконтирования при изменении параметра на 1%. Для каждого параметра проводится сценарный анализ по вариантам (оптимистичный, базовый, пессимистичный), и рассчитывается диапазон ставки дисконтирования для каждого сценария. Расчеты показывают, что премии за специфические риски арктических проектов имеют высокую степень существенности и чувствительности. Косвенно, высокую степень существенности и критический уровень чувствительности имеет структура капитала. Безрисковая ставка имеет высокую степень существенности и чувствительности.

Предложенная комплексная многофакторная методика позволяет:

- учесть временную структуру ставок через КБД;
- адаптировать WACC к специфике проектов;
- минимизировать погрешности за счет поправочных коэффициентов.

Преимущества разработанной многофакторной модели ставки дисконтирования заключаются в возможности учитывать влияние макроэкономической политики на хозяйственную деятельность предприятий энергетики, реализующих проекты в труднодоступных и северных территориях через безрисковую ставку и соответствующие изменения кривой бескупонной доходности. Посредством учета аддитивных премий в структуре алгоритма расчета ставки дисконтирования учитываются особенности труднодоступных и северных территорий, их региональная уникальность.

Алгоритм разработанной методики позволяет гибко адаптироваться к динамике факторных сдвигов, изменения их значений посредством использования весовых коэффициентов.

Модель позволяет более точно оценивать стоимость капитала для высокорисковых проектов в условиях неопределенности. Дальнейшие исследования могут быть направлены на интеграцию стресс-тестирования ставки дисконтирования в условиях санкционного давления.

## Литература

1. Муханова Д.Ю. Расчет ставки дисконтирования для оценки инвестиционных проектов сетевых компаний в электроэнергетике // Инновационное развитие экономики: тенденции и перспективы. – 2019. – Т. 1. – С. 126–136.
2. Виленский П. Л. и др. О методологии оценки эффективности реальных инвестиционных проектов // Российский экономический журнал. – 2006. – № 9–10. – С. 63–73.
3. Корнешук Д. К., Лысенко Ю.В. Практические аспекты расчета ставки дисконтирования для инфраструктурных инвестиционных проектов в условиях высоких процентных ставок и льгот

со стороны государства //Вестник Алтайской академии экономики и права. – С. 432.

4. Воронов Д. С., Раменская Л.А. Оценка стоимости капитала и ставки дисконтирования на базе российской финансовой статистики //Journal of new economy. – 2023. – Т. 24. – № 1. – С. 50–80.
5. Bruno M., Fischer S. Seigniorage, operating rules, and the high inflation trap // NBER Working Paper No. 2413. – October 1987
6. Karačić D., Bukvić I.B. Research of investment risk using Beta coefficient //Opatija, 2014. – 2014. – С. 521.
7. Подкопаев О.А. Методы и подходы к расчету бета-коэффициента для определения ставки дисконтирования финансовых и реальных инвестиций //Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2015. – № 3–2. – С. 245–249.
8. Karačić D., Bukvić I.B. Research of investment risk using Beta coefficient //Opatija, 2014. – 2014. – С. 521.
9. Ксенофонтова О. Д., Косорукова И.В., Федотова М.А. Анализ влияния корпоративного управления на ставку дисконтирования при расчете стоимости бизнеса в рамках доходного подхода //Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2024. – № 6 (273). – С. 45–55.
10. Damodaran, A. Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset. John Wiley & Sons, 2002.
11. Д. С. Воронов и др. Расчет ставки дисконтирования для российских промышленных инвестиционных проектов// Известия УГГУ. 2024. Вып. 4 (76). С. 117–128. DOI 10.21440/2307–2091–2024–4–117–128
12. Шихов А.А. Ставка дисконтирования: основные подходы и методы определения при оценке экономической эффективности //Инновации и инвестиции. – 2023. – № 6. – С. 255–258.
13. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (утв. Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21.06.1999 № ВК 477). М.: Экономика, 2000.
14. Горбенко А.В. Оценка эффективности инновационных проектов в энергетике с учетом влияния рисков //Инновации и инвестиции. – 2020. – № 11. – С. 3–5.

#### METHODOLOGY AND MODELING OF THE DISCOUNT RATE CALCULATION METHODOLOGY FOR ENERGY PROJECTS IN REMOTE AND NORTHERN REGIONS: A MACROECONOMIC APPROACH

Gorbenko A.V.

National Research University "Moscow Power Engineering Institute"

The article presents a developed methodology and a modified methodological approach to calculating the discount rate for investment

projects in the energy sector, adapted to current macroeconomic conditions and the specifics of energy projects related to the development of hard-to-reach and northern territories. The approach to determining the risk-free rate has been refined based on a zero-coupon yield curve constructed dynamically, taking into account various scenarios, which allowed for the consideration of the term structure of interest rates. An analysis and development of assessment scales for the components of the market risk premium were conducted, including the specifics of energy projects. Based on the WACC model, discount rates were calculated for key companies in the industry. Adjusting coefficients were proposed to account for risks specific to hard-to-reach and northern territories, such as climatic, infrastructural, and regulatory risks. A correction factor reflecting the level of inaccessibility was included in the discount rate calculation model. The results of the study can be used to assess the investment attractiveness and economic efficiency of projects implemented by Rosatom State Corporation and other companies in hard-to-reach and northern territories.

**Keywords:** discount rate, WACC, risk-free rate, beta coefficient, risk premium, hard-to-reach and northern territories, macroeconomic factors.

#### References

1. Mukhanova D. Yu. Calculation of the discount rate for evaluating investment projects of network companies in the electric power industry // Innovative development of the economy: trends and prospects. – 2019. – Vol. 1. – P. 126–136.
2. Vilensky P. L. et al. On the methodology for evaluating the effectiveness of real investment projects // Russian Economic Journal. – 2006. – No. 9–10. – P. 63–73.
3. Korneshchuk D. K., Lysenko Yu.V. Practical aspects of calculating the discount rate for infrastructure investment projects under conditions of high interest rates and state subsidies // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. – P. 432.
4. Voronov D. S., Ramenskaya L.A. Estimation of the cost of capital and the discount rate based on Russian financial statistics // Journal of new economy. – 2023. – Vol. 24. – No. 1. – P. 50–80.
5. Bruno M., Fischer S. Seigniorage, operating rules, and the high inflation trap // NBER Working Paper No. 2413. – October 1987.
6. Karačić D., Bukvić I.B. Research of investment risk using Beta coefficient // Opatija, 2014. – 2014. – P. 521.
7. Podkopaev O.A. Methods and approaches to calculating the beta coefficient for determining the discount rate for financial and real investments // International Journal of Applied and Fundamental Research. – 2015. – No. 3–2. – P. 245–249.
8. Karačić D., Bukvić I.B. Research of investment risk using Beta coefficient // Opatija, 2014. – 2014. – P. 521.
9. Xenofontova O. D., Kosorukova I.V., Fedotova M.A. Analysis of the impact of corporate governance on the discount rate in business valuation within the income approach // Property relations in the Russian Federation. – 2024. – No. 6 (273). – P. 45–55.
10. Damodaran, A. Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset. John Wiley & Sons, 2002.
11. Voronov D. S. et al. Calculation of the discount rate for Russian industrial investment projects // News of the Ural State Mining University. 2024. Issue 4 (76). P. 117–128. DOI 10.21440/2307–2091–2024–4–117–128.
12. Shikhov A.A. Discount rate: main approaches and methods of determination in assessing economic efficiency // Innovations and Investments. – 2023. – No. 6. – P. 255–258.
13. Methodological recommendations for evaluating the effectiveness of investment projects (approved by the Ministry of Economy of the Russian Federation, the Ministry of Finance of the Russian Federation, and the State Construction Committee of the Russian Federation on June 21, 1999, No. VK 477). Moscow: Economics, 2000.
14. Gorbenko A.V. Evaluation of the effectiveness of innovative projects in the energy sector, taking into account the impact of risks // Innovations and Investments. – 2020. – No. 11. – P. 3–5.

# Стратегическое бизнес-планирование транзакционных издержек на региональном уровне

## **Зубрыкина Марина Владимировна,**

канд. экон. наук, доцент кафедры экономики предприятия, ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»  
E-mail: marianna-d@bk.ru

## **Лошинская Елена Николаевна,**

канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры экономики предприятия, ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»  
E-mail: loshlena@mail.ru

Транзакционные издержки включают расходы на получение и анализ информации, а также временные и финансовые потери, связанные с уменьшением непредсказуемости действий партнеров по сделке, а также рисками, связанными с законодательством, политикой и коммерцией. Значительные транзакционные расходы негативно сказываются как на эффективности работы отдельных корпоративных структур, так и на функционировании экономики в целом. В процессе анализа транзакционных издержек корпоративных управленческих структур возникает проблема их измеримости. Транзакционные затраты, в значительной степени вероятностные или неформальные, не могут быть полностью учтены в бухгалтерской отчетности. Некоторые исследователи считают их неизмеримыми, но другие пытаются разработать методы для их оценки.

**Ключевые слова:** издержки, транзакционные издержки, стратегия, бизнес-планирование, затраты, управленческие издержки, постоянные транзакционные издержки, переменные транзакционные издержки.

## **Введение**

Транзакционные издержки включают затраты на планирование, координацию, контроль и адаптацию в процессе взаимодействия между различными подразделениями и участниками корпоративной структуры. Эти затраты могут включать:

- Время на проведение переговоров и согласований.
- Расходы на поиск информации.
- Затраты на юридическую поддержку и обеспечение контрактов.
- Издержки, связанные с ошибками и недопониманиями.

Измеримость транзакционных издержек является сложной задачей, требующей комплексного подхода и использования различных методов. Несмотря на существующие трудности, разработка методов оценки транзакционных затрат позволяет более эффективно управлять корпоративными структурами и снижать издержки [1].

## **Литературный обзор**

Транзакционные издержки изучались учёными с позиции различных подходов, в результате этого возникло большое количество совершенно несхожих между собой трактовок данной дефиниции, а также большое количество классификаций транзакционных издержек. На сегодняшний день, самыми известными трактовками дефиниции «транзакционные издержки» является:

К. Эрроу определил транзакционные издержки как издержки эксплуатации экономической системы [1, с. 66].

Д. Норт указал, что данные издержки «состоят из издержек оценки полезных свойств объекта обмена и издержек обеспечения прав и принуждения к их соблюдению» [2, с. 67].

О. Уильямсон выделил транзакционные издержки как «затраты на координацию и адаптацию, связанные с обменом и передачей прав собственности» [2, с. 38].

Транзакционные издержки представляют собой важный аспект функционирования экономических систем, оказывающий значительное влияние на эффективность и устойчивость организаций. Их классификация и измерение остаются предметом активных исследований, что позволяет глубже понять природу и механизмы этих затрат, а также разработать методы их оптимизации.

В рамках любой теории существование множества различных точек зрения по определению



дефиниции «транзакционные издержки» является вполне естественным и даже необходимым условием для её развития. Однако это же многообразие взглядов может стать серьёзным препятствием при решении практических задач [3, с. 66].

С целью практического применения и анализа транзакционных издержек необходимо уточнить и конкретизировать данное понятие. Это позволит более четко идентифицировать и определять транзакционные издержки, а что самое важное, эффективно управлять ими в различных экономических системах.

Материалы и методы. Вопрос о важности учёта транзакционных издержек при оценке социально-экономической значимости проекта на макроэкономическом уровне. Обсуждается разделение этих издержек на внутренние и внешние в контексте корпоративной управленческой структуры. Внутренняя среда организации, хотя и находится под влиянием внешней среды, может быть «сознательно направляема менеджерами» [4, с. 76].

В случае, когда все аспекты, определяющие осуществление операции по проведению транзакции, такие как ресурсы, результат, инструменты и контроль, находятся в пределах компании, то и сама услуга может быть классифицирована как внутренняя. Однако в действительности это встречается нечасто, поскольку внутренняя и внешняя среды тесно переплетены.

## Результаты

Стратегическое бизнес-планирование транзакционных издержек на уровне региона начинается с подбора оптимального метода воздействия и имеет следующий вид. Организация может выбрать один из  $n$  методов воздействия (назовем их  $A_1, A_2, \dots, A_n$ ) или принять решение сохранить текущую ситуацию (метод  $A_0$ ). Это решение принимается однократно, и в последующем изменить его невозможно. Также организация не может одновременно выбрать несколько решений (они являются взаимно исключающими) [5, с. 16].

Основной целью любой корпоративной структуры является минимизация потерь полезности, которые зависят от транзакционных издержек и связанных с ними рисков. Каждое из действий по изменению транзакционных издержек, как и решение оставить всё без изменений, сопряжено с рисками  $\delta_0, \delta_1, \dots, \delta_n$ , представленными стандартными отклонениями: чем выше  $\delta_i$ , тем выше риск при выборе метода  $A_i$ . Организация осознает, что в течение времени принятия решения появится  $m$  событий, связанных с транзакционными издержками (обозначим их  $S_1, S_2, \dots, S_n$ ), при этом события являются совместными [6].

Постоянные транзакционные издержки ( $FC_j$ ) возникают одновременно при принятии решения  $A_j$  и не зависят от возникновения тех или иных событий.

Переменные транзакционные издержки ( $VC_j$ ) возникают каждый раз при наступлении события  $S_j$  в случае предшествующего принятия решения  $A_j$  [6, с. 22].

В целях более глубокого и детального стратегического бизнес-планирования транзакционных из-

держек на региональном уровне, проведём анализ на примере предприятия пищевой отрасли. Промышленное предприятие, которое занимается выпуском товаров пищевой промышленности, принимает решение о воздействии на транзакционные издержки, связанные с поиском информации о поставщиках сырья и о ценах на готовую продукцию конкурирующих фирм [7].

Данное предприятие может оказать влияние на транзакционные издержки поиска информации, снизив затраты, представленные в таблице 1.

Таблица 1. Возможные варианты воздействия предприятия по воздействию на транзакционные издержки поиска информации

Обозначение решения	Суть решения поставленной проблемы	Риски по в результате принятого решения (стандартное отклонение), долл
$A_0$	Оставить всё так, как и было	0
$A_1$	Снизить затраты времени и ресурсов на получение и обработку информации о поставщиках	100
$A_2$	Снизить затраты времени и ресурсов на получение и обработку информации о ценах	100
$A_3$	Снизить затраты времени и ресурсов на получение и обработку информации о поставщиках и ценах одновременно	200

В рамках деятельности предприятия возникают транзакционные издержки, связанные с поиском информации, что обусловлено двумя основными факторами: эффективным расходованием времени и ресурсов на сбор и анализ данных о поставщиках сырья, необходимого для производственных операций [7, с. 10]. Снижением расходов, связанных с исследованием и анализом рыночных цен на продукцию предприятия в пищевой отрасли. Постоянные и переменные транзакционные издержки предприятия в зависимости от принятых решений и происходящих событий представлены в таблице 2.

Таблица 2. Постоянные и переменные транзакционные издержки предприятий пищевой промышленности

Решение	Транзакционные издержки, долл.		
	Постоянные	Переменные	
		Затраты на сбор информации о поставщиках	Затраты на сбор информации о ценах
$A_0$	100	10	50
$A_1$	1100	1	50
$A_2$	1100	10	5
$A_3$	1600	1	5

Если в течение анализируемого периода времени, на который принимается решение по снижению транзакционных издержек поиска информации, будут снижены затраты времени и ресурсов на получение и обработку информации о поставщиках от 100 до 200 тыс. руб. и от 10 до 50 информации о ценах, то возможные состояния природы – это множество:

$$\{\{100, 10\}, \{100, 11\}, \dots, \{100, 50\}, \{101, 10\}, \{101, 11\}, \dots, \{101, 50\}, \dots, \{200, 50\}\}.$$

При принятии предприятием решения  $A_j$  и состоянии природы  $X_a = \{X_{a1}, X_{a2}, \dots, X_{am}\}$  ожидаемые транзакционные издержки предприятия  $TC_{ia}$  равны:

$$TC_{ia} = FC_i + (x_{a1} \times VC_{i1} + x_{a2} \times VC_{i2} + \dots + x_{am} \times VC_{im}) \quad (1)$$

В ситуации, когда производственное предприятие примет решение  $A_1$  (автоматизировать поиск информации о поставщиках), а природа будет находиться в состоянии  $X_1 = \{100, 10\}$  (снижение затрат на 100 тыс. руб. и 10 тыс. руб. – снижение затрат на поиск информации о ценах на продукцию пищевой промышленности), то ожидаемые транзакционные издержки поиска информации будут равны:

$$TC_{11} = 1100 + (100 \times 1 + 10 \times 50) = 1700 \text{ тыс. руб.}$$

Кроме информации, указанной в таблице 3 и 4, для принятия обоснованного решения предприятию должны быть известно следующее:

наименьшее и наибольшее число каждого из событий;

перечни возможных чисел событий;

возможные состояний природы и их вероятности [8].

Основываясь на теории игр и в зависимости от имеющихся у предприятия сведений, игра проходит либо в условиях неопределенности (случай а и б), либо в условиях риска (случай в) [9].

Когда предприятию известно, что в периоде, на который осуществляется планирование, будут снижены транзакционные издержки поиска информации от 100 до 200 тыс. руб. на поиск поставщиков и от 10 до 50 тыс. руб. на поиск информации о ценах. Обозначим через  $x^*_{minj}$  – наименьшее число события  $S_j$ , через  $x^*_{maxj}$  – наибольшее число события  $S_j$  ( $0 \leq x^*_{minj} < x^*_{maxj}$ ,  $x^*_{minj}$  и  $x^*_{maxj}$  – целые числа). Предприятию известно, что событие  $S_1$  наступит от  $x^*_{min1}$  до  $x^*_{max1}$  раз, событие  $S_2$  – от  $x^*_{min2}$  до  $x^*_{max2}$  и т.д. Получаем, что природа может находиться в любом из состояний, когда в течение рассматриваемого периода происходят события, при этом число события находится в границах от  $x^*_{minj}$  до  $x^*_{maxj}$  [10, с. 12].

Таким образом, природа может находиться в любом состоянии  $X$ . Количество возможных состояний природы измеряется числом:

$$N = (X^*_{max1} - X^*_{min1} + 1) \times (X^*_{max2} - X^*_{min2} + 1) \times \dots \times (X^*_{maxm} - X^*_{minm} + 1) \quad (2)$$

$$N = (200 - 100 + 1) \times (50 - 10 + 1) = 1111 \text{ раз}$$

Предприятие, оперирующее в условиях неопределенности, обладает знанием о возможных состо-

яниях природы  $X$ , но не имеет информации о вероятности возникновения того или иного состояния [9]. В такой ситуации решение принимается в условиях, когда исходные данные не позволяют точно предсказать будущее.

Для определения наименьших и наибольших транзакционных издержек при принятии решения необходимо найти такие состояния природы, при которых функция достигает своих экстремальных значений.

Математическую задачу можно записать следующим образом:

минимизировать (максимизировать):

$$TC_i = FC_i + (X_1 \times VC_{i1} + X_2 \times VC_{i2} + \dots + X_m \times VC_{im}) \quad (3)$$

При условиях:

$$\left\{ \begin{array}{l} x^*_{min1} \leq x_1 \leq x^*_{max1} \\ x^*_{min2} \leq x_2 \leq x^*_{max2} \\ \dots \\ x^*_{minm} \leq x_m \leq x^*_{maxm} \\ X_j - \text{целое } (j = 1, 2, \dots, m) \end{array} \right.$$

Данная задача является задачей линейного программирования, которую необходимо решить в целых числах. Необходимое решение может быть найдено посредством метода Гомори. Обозначим через  $x^*_{minj}$  ( $x^*_{maxj}$ ) состояния природы, при котором целевая функция принимает наименьшее (наибольшее) значения соответственно. Наименьшие ( $TC_{minj}$ ) и наибольшие ( $TC_{maxj}$ ) транзакционные издержки поиска информации при принятии решения  $A_j$ , находятся посредством формул:

$$TC_{minj} = FC_j + (X^*_{minj1} \times VC_{j1} + X^*_{minj2} \times VC_{j2} + \dots + X^*_{minjm} \times VC_{jm}) \quad (4)$$

$$TC_{maxj} = FC_j + (X^*_{maxj1} \times VC_{j1} + X^*_{maxj2} \times VC_{j2} + \dots + X^*_{maxjm} \times VC_{jm}) \quad (5)$$

На основе формул 4 и 5, ниже проведен расчёт как наименьших так и наибольших транзакционных издержек поиска информации о поставщиках и о ценах на товары фирм-конкурентов при выборе стратегии  $A_0 - A_3$ :

$$TC_{minA0} = 100 + (10 \times 10 + 10 \times 50) = 700 \text{ тыс. руб.}$$

$$TC_{minA1} = 1100 + (1 \times 1 + 1 \times 50) = 1151 \text{ тыс. руб.}$$

$$TC_{minA2} = 1100 + (5 \times 10 + 5 \times 5) = 1175 \text{ тыс. руб.}$$

$$TC_{minA3} = 1600 + (1 \times 1 + 1 \times 5) = 1606 \text{ тыс. руб.}$$

$$TC_{maxA0} = 100 + (50 \times 10 + 50 \times 50) = 3100 \text{ тыс. руб.}$$

$$TC_{maxA1} = 1100 + (50 \times 1 + 50 \times 50) = 3650 \text{ тыс. руб.}$$

$$TC_{maxA2} = 1100 + (10 \times 10 + 10 \times 5) = 1250 \text{ тыс. руб.}$$

$$TC_{maxA3} = 1600 + (5 \times 1 + 5 \times 5) = 1631 \text{ тыс. руб.}$$

Для того, чтобы определить наименьшие и наибольшие потери полезностей необходимо рассчитать наименьшие и наибольшие транзакционные издержки при помощи линейного программирования с использованием метода Гомори. Имея данные о наименьших и наибольших транзакционных

издержках, предприятие определяет наименьшие и наибольшие потери полезности ( $UL_{\min}$  и  $UL_{\max}$ ) при помощи метода гарантированных эквивалентов [10].

Так как в рамках одной стратегии показатель риска  $\delta_i$  является неизменным, то в рамках одной стратегии возникает закономерность: чем выше транзакционные издержки, тем выше потери полезности (табл. 3).

Таблица 3. Наименьшие и наибольшие потери полезности определённые методом гарантированных эквивалентов

Стратегия	$TC_{\max}$	$TC_{\min}$	$UL_{\max}$	$UL_{\min}$	$\delta_i$
$A_0$	3100	700	3	1	3
$A_1$	3650	1151	4	2	4
$A_2$	1250	1175	1	3	1
$A_3$	1631	1606	2	4	2

Из таблицы 5 видно, что для предприятия пищевой промышленности наиболее оптимальным будет выбор стратегии  $A_2$ , а именно, выбрать стратегию снижения затрат времени и ресурсов на получение и обработку информации о ценах.

Далее проанализированы возможные стратегии транзакционных издержек предприятий пищевой промышленности при помощи использования критерия Гурвица. При помощи критерия Гурвица можно определить оптимальную стратегию с учетом показателя оптимизма-пессимизма  $\lambda$ . Показатель  $\lambda$  принимает значения от 0 (критерий крайнего оптимизма) до 1 (критерий крайнего пессимизма) [11, с. 15].

Для того, чтобы применить критерий Гурвица необходимо найти потери полезности как наименьшие так и наибольшие для каждой стратегии предприятия ( $UL_{\min}$  и  $UL_{\max}$ ), далее – рассчитать численные оценки каждой стратегии  $A_i$ , а именно:

$$G_i = \lambda \times UL_{\max} + (1-\lambda) \times UL_{\min} \quad (6)$$

$$G_0 = 0,5 \times 3 + (1-0,5) \times 1 = 2,7;$$

$$G_1 = 0,5 \times 4 + (1-0,5) \times 2 = 3;$$

$$G_2 = 0,5 \times 1 + (1-0,5) \times 3 = 2;$$

$$G_3 = 0,5 \times 2 + (1-0,5) \times 4 = 3.$$

Наиболее оптимальной стратегией по критерию Гурвица, является такая стратегия  $A_{i_0}$ , при которой значение оценки  $G_{i_0}$  является наименьшей из всех возможных, т.е. [12, с. 55]:

$$G_{i_0} = \min_i G_i \quad (7)$$

Рассмотренный метод анализа стратегий через призму критерия Гурвица даёт возможность определять оптимальную стратегию на основе использования критерия Вальда, который в стратегическом анализе известен как критерий максимальной осторожности. Данный метод даёт возможность выбрать стратегию, которая будет минимизировать потери полезности в наиболее неблагоприятных сценариях.

Для того, чтобы применить критерий Вальда необходимо использовать значение оптимизма-пессимизма, равное 1 ( $\lambda = 1$ ). На основе данного критерия создаются матрицы транзакционных затрат, которые включают все возможные сочетания стратегий и природных состояний (табл. 4), и матрицы потерь полезности (табл. 5) [13, с. 5].

Таблица 4. Матрица транзакционных издержек предприятия

	$X_1$	$X_2$
$A_0$	3100	700
$A_1$	3650	1151
$A_2$	1250	1175
$A_3$	1631	1606

Таблица 5. Матрица потерь полезности

	$X_1$	$X_2$
$A_0$	3	1
$A_1$	4	2
$A_2$	1	3
$A_3$	2	4

## Обсуждение

Для создания матриц транзакционных издержек, связанных с поиском информации и потерями полезности, необходимо применять критерии Лапласа и Сэвиджа. Их расчет важен для дальнейшего использования критериев Вальда и Гурвица, особенно в ситуациях, когда разные издержки по одной стратегии сопряжены с различными уровнями риска. Все стратегии  $A_i$  ассоциированы с риском  $\delta_i$ , что указывает на однородность рисков в рамках транзакционных издержек конкретной стратегии. Это предположение позволяет заключить, что для вычисления минимальных и максимальных потерь полезности ( $UL_{\min}$  и  $UL_{\max}$ ) достаточно определить соответствующие транзакционные издержки ( $TC_{\min}$  и  $TC_{\max}$ ) [13].

Тем не менее, внутри одной стратегии риски различных транзакционных издержек могут отличаться. Например, на предприятиях пищевой отрасли риски, связанные с получением информации о поставщиках, могут отличаться от рисков, связанных с ценами. Поэтому для анализа полезности необходимо создать матрицы этих издержек и потерь, предварительно исключив доминирующие стратегии. Стратегия  $A_1$  считается доминирующей по отношению к  $A_0$ , если при любом состоянии природы ее потери не превышают потери от стратегии  $A_0$ . После этого нужно использовать один из критериев, предложенных в теории игр для принятия решений в условиях неопределенности [13, с. 22].

Таким образом, если предприятию известны наименьшие и наибольшие числа каждого из событий  $S_j$ , порождающих транзакционные издержки,

предприятие может определить оптимальную стратегию при помощи критериев, разработанных в теории игр, при этом применение критериев Вальда и Гурвица не требует определения всех возможных транзакционных издержек и потерь полезности.

## Заключение

В контексте стратегического бизнес-планирования транзакционных издержек предприятия пищевой промышленности могут оптимизировать затраты времени и ресурсов, связанных с получением и обработкой информации о поставщиках и ценах на продукцию. Для этого предлагается внедрить расширенное программное обеспечение, которое позволит управлять заказами и ценами на продукцию. Это программное обеспечение будет интегрировать функции управления поставщиками и анализа цен на продукцию других производителей пищевой промышленности в единую платформу. В качестве примера можно привести программу PurchaseControl, которая объединяет функции управления поставщиками и анализа цен на продукцию в единый комплекс. Можно сделать вывод, что применение моделей линейного программирования, в частности метода Гомори, а также расчёт критериев Вальда и Гурвица, позволило определить наиболее эффективную стратегию для корпоративных управленческих структур в пищевой отрасли. Благодаря снижению временных и ресурсных затрат на поиск информации о поставщиках и ценах на продукцию конкурентов, предприятие минимизирует общие транзакционные издержки, связанные с поиском информации, что, в свою очередь, способствует максимизации прибыли от производственной деятельности.

## Литература

1. Коуз Рональд. Словарь HR-терминов, HR-гlossарий [Электронный ресурс] // HR-менеджмент. – Режим доступа: [http://hrm.ru/db/hrm/Coase\\_Ronald/glossary.html](http://hrm.ru/db/hrm/Coase_Ronald/glossary.html). – Данные на 05.12.2012.
2. Норт, Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт; пер. с англ. А.Н. Нестеренко; под ред. Б.З. Мильзнера. – М.: Фонд экономической книги «НАЧАЛА», 1997. – 180 с.
3. Боталова, Н.П. Показатели финансового состояния активов предприятия в контексте экономического развития региона / Н.П. Боталова. // МЦНП «НОВАЯ НАУКА МОНОГРАФИЯ «Фундаментальная и прикладная наука: состояние и тенденции развития» монография / Э.Ю. Абдуллазянов, А.Н. Аканова, Б.Ш. Акрамов [и др.]. – Петрозаводск: МЦНП «НОВАЯ НАУКА» –2024. – 462 с., С. 127–141. Текст: непосредственный.
4. Рысьмятов, А.З. Теоретические и методологические основы транзакций и транзакционных издержек / А.З. Рысьмятов, Е.А. Следева, А.А. Набока – Текст: электронный // Научный журнал КубГА У. – 2008. – № 2 (36). – С. 31–39. – URL: <http://ej.kubagro.ru/2008/02/pdf/04.pdf> (дата обращения: 22.11.2024).
5. Сомов, М.М. Современные информационные технологии как инструмент снижения транзакционных издержек на российских предприятиях: дис. канд. эк. Наук: 08.00.01 / М.М. Сомов. – М. – 2017. – 161 с. – Текст: непосредственный.
6. Бизнес-аналитика как средство для принятия управленческих решений // 1С: Первый Бит. 2022. 10 августа. – Текст: электронный – URL: <https://www.1cbit.ru/company/news/458186> (дата обращения: 29.10.2024).
7. Loshinskaya, E.N. Sub-indices of digitalization of small and medium-sized businesses at the regional level / E.N. Loshinskaya, M.V. Zubrykina // Scientific research of the SCO countries: synergy and integration: Proceedings of the International Conference, Beijing, 06 ноября 2024 года. – Beijing: ООО «Инфинити», 2024. – P. 8–13. – DOI 10.34660/INF.2024.44.13.056. – EDN IBAINE.
8. Коломеец, Е.А. Оценка эффективности управления затратами / Е.А. Коломеец – Текст: непосредственный // Наука и производство Урала. – № 11. – 2017. – С. 165–169.
9. Мешкова, В.С. Инновации как основа экономического развития предприятий / В.С. Мешкова – Текст: непосредственный // Методологические и организационные аспекты функционирования и развития социально-экономической системы: тез. докл. IV Междунар. научно-практ. интернет-конф., 18 ноября 2020 г., Донецк. – Донецк: ДонАУиГ С. – 2020. – С. 72–74.
10. Александрова, С.И. Прогрессивные методы управления затратами и пути их применения в российской практике / С.И. Александрова. – Текст: непосредственный // Символ науки. – 2015. – № 4 – С. 56–59.
11. Маричев, С.Г. Оценка влияния факторов снижения транзакционных издержек инновационного трансфера / С.Г. Маричев. – Текст: непосредственный // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2022 – № 3. – С. 50–54.
12. Зубрыкина, М.В. Анализ основных аспектов разработки стратегии использования ресурсов угледобывающих предприятий / М.В. Зубрыкина // Сборник научных работ серии «Экономика». – 2022. – № 27. – С. 56–65. – DOI 10.5281/zenodo.7330724. – EDN ANIUGE.
13. Развитие современной науки: опыт теоретического и эмпирического анализа: монография / А.А. Абдибайитова, О.Н. Биль, Н.А. Горбач [и др.]. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2024. – 357 с. – ISBN 978-5-00215-324-4. – DOI 10.46916/02042024-1-978-5-00215-324-4. – EDN HIELKU.

## STRATEGIC BUSINESS PLANNING OF TRANSACTION COSTS AT THE REGIONAL LEVEL

Zubrykina M.V., Loshinskaya E.N.

Donetsk Academy of Management and Public Administration

Transaction costs include the costs of obtaining and analyzing information, as well as time and financial losses associated with reducing the unpredictability of the transaction partners' actions, as well as risks related to legislation, politics and commerce. Significant transaction costs negatively affect both the efficiency of individual corporate structures and the functioning of the economy as a whole. In the process of analyzing the transaction costs of corporate management structures, the problem of their measurability arises. Transaction costs, which are largely probabilistic or informal, cannot be fully accounted for in accounting statements. Some researchers consider them immeasurable, but others are trying to develop methods to evaluate them.

**Keywords:** Costs, transaction costs, strategy, business planning, costs, management costs, fixed transaction costs, variable transaction costs.

### References

1. Coase Ronald. Dictionary of HR Terms, HR Glossary [Electronic resource] // HR Management. – Access mode: [http://hrm.ru/db/hrm/Coase\\_Ronald/glossary.html](http://hrm.ru/db/hrm/Coase_Ronald/glossary.html). – Data as of 05.12.2012.
2. North, D. Institutions, institutional changes and functioning of the economy / D. North; trans. from English by A.N. Nesterenko; edited by B.Z. Milzner. – Moscow: Fund of economic books "NACHALA", 1997. – 180 p.
3. Botalova, N.P. Indicators of the financial condition of the enterprise's assets in the context of the economic development of the region / N.P. Botalova. // MCNP "NEW SCIENCE MONOGRAPH "Fundamental and Applied Science: Status and Development Trends" monograph / E. Yu. Abdullazyanov, A.N. Akanova, B. Sh. Akramov [et al.]. – Petrozavodsk: MCNP "NEW SCIENCE" –2024. – 462 p., Pp. 127–141. Text: direct.
4. Rysmyatov, A.Z. Theoretical and methodological foundations of transactions and transaction costs / A.Z. Rysmyatov, E.A. Sledeva, A.A. Naboka – Text: electronic // Scientific journal of KubSA U. – 2008. – No. 2 (36). – Pp. 31–39. – URL: <http://ej.kubagro.ru/2008/02/pdf/04.pdf> (date of access: 22.11.2024).
5. Somov, M.M. Modern information technologies as a tool for reducing transaction costs at Russian enterprises: dis. cand. ec. Sciences: 08.00.01 / M.M. Somov. – M. – 2017. – 161 p. – Text: direct.
6. Business analytics as a tool for making management decisions // 1C: First Bit. 2022. August 10. – Text: electronic – URL: <https://www.1cbit.ru/company/news/458186> (date of access: 29.10.2024).
7. Loshinskaya, E.N. Sub-indices of digitalization of small and medium-sized businesses at the regional level / E.N. Loshinskaya, M.V. Zubrykina // Scientific research of the SCO countries: synergy and integration: Proceedings of the International Conference, Beijing, November 06, 2024. – Beijing: OOO "Infinity", 2024. – P. 8–13. – DOI 10.34660 / INF.2024.44.13.056. – EDN IBAINE.
8. Kolomeets, E.A. Evaluation of cost management efficiency / E.A. Kolomeets – Text: direct // Science and production of the Urals. – No. 11. – 2017. – P. 165–169.
9. Meshkova, V.S. Innovations as a basis for economic development of enterprises / V.S. Meshkova – Text: direct // Methodological and organizational aspects of the functioning and development of the socio-economic system: report abstract. IV Int. scientific and practical. Internet conf., November 18, 2020, Donetsk. – Donetsk: DonAUIG S. – 2020. – Pp. 72–74.
10. Aleksandrova, S.I. Progressive methods of cost management and ways of their application in Russian practice / S.I. Aleksandrova. – Text: direct // Symbol of science. – 2015. – No. 4 – Pp. 56–59.
11. Marichev, S.G. Assessment of the influence of factors reducing transaction costs of innovation transfer / S.G. Marichev. – Text: direct // Economy and management: scientific and practical journal. – 2022 – № 3. – P. 50–54.
12. Zubrykina, M.V. Analysis of the Main Aspects of Developing a Strategy for the Use of Coal Mining Enterprises' Resources / M.V. Zubrykina // Collection of scientific papers of the "Economics" series. – 2022. – № 27. – P. 56–65. – DOI 10.5281/zenodo.7330724. – EDN AHIUGE.
13. Development of Modern Science: Experience of Theoretical and Empirical Analysis: Monograph / A.A. Abdibaitova, O.N. Bil, N.A. Gorbach [et al.]. – Petrozavodsk: International Center for Scientific Partnership "New Science" (IP Ivanovskaya I.I.), 2024. – 357 p. – ISBN 978-5-00215-324-4. – DOI 10.46916/02042024–1–978–5–00215–324–4. – EDN HIELKU.

**Кальченко Сергей Владичирович,**

д. экон. н, проф., Мелитопольский государственный университет  
E-mail: swk14336@mail.ru

**Жидков Андрей Александрович,**

докторант кафедры экономики, Мелитопольский государственный университет  
E-mail: swk14336@mail.ru

Проблема исследования и обоснование ее актуальности. В научной статье рассмотрены теоретические аспекты эволюционного процесса концепции устойчивого развития как методологической базы государственных программных документов, регулирующих характер функционирования национальной экономики. Акцентируется внимание на специфике рекомендаций мыслителей относительно использования ресурсного потенциала применительно к особенностям модели хозяйствования в рамках соответствующего исторического этапа. Целью исследования является оценка перспектив практической реализации положений концепции устойчивого развития как методологической основы стратегических документов макроэкономического уровня. Методологической основой были работы отечественных и зарубежных ученых, посвященных изучению принципов обеспечения устойчивого развития в экономическом, социальном и экологическом аспектах. Основным результатом работы следует считать констатацию кризиса либеральной парадигмы экономической модели государства и обоснование необходимости разработки альтернативных вариантов взаимодействия государства бизнеса и населения. Обоснован естественный характер деградации существовавшей системы макроэкономических отношений, в которой основную роль играли глобальные финансовые институты. В статье отмечается необходимость разработки суверенной экономической модели, методологической основой которой должны стать положения концепции устойчивого развития. Полученные результаты могут быть использованы при разработке региональных программ устойчивого социально-экономического развития.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, региональная экономика, либеральная парадигма, ресурсный потенциал, экономическая безопасность.

## Введение

Вопросы обеспечения стабильного функционирования бизнес-структур, государственных образований, социальных объединений и отдельных индивидуумов в условиях современных реалий приобретают особую актуальность. Необходимость минимизации социально-политических и экономических конфликтов, соблюдение принятых условий природопользования приняты обществом как обязательные условия продолжения своего комфортного существования. В этом плане чрезвычайно важной является проблема обеспечения устойчивого развития, ее теоретико-методологические и практические аспекты.

Данная дефиниция, согласно трактовке, принятой на уровне ООН, понимается как «модель движения вперед, при которой достигается удовлетворение жизненных потребностей нынешнего поколения людей без лишения такой возможности будущих поколений» [2]. В тексте Большой Российской энциклопедии это понятие трактуется как тип экономического развития, предполагающий решение социально-экономических задач без негативного воздействия на экологию. При этом научные изыскания европейских ученых рассматриваются, начиная с исследований 18 века, посвященных сохранению и восстановлению природных ресурсов (лесов) [9].

Однако проблематика обеспечения взаимодействия различных социально-экономических и политических институтов с целью создания условия для развития государства в условиях стабильности и общественной гармонии рассматривалась еще в трудах античных мыслителей, предлагавших собственные рекомендации для достижения данных целей. Необходимость анализа специфики эволюции принципов устойчивого социально-экономического развития обусловили актуальность избранной темы исследования.

**Целью статьи** является оценка перспектив практической реализации положений концепции устойчивого развития как методологической основы стратегических документов макроэкономического уровня.

## Обзор литературы

Следует отметить, что теоретико-методологические и практические аспекты обеспечения устойчивого социально-экономического развития исследовались в трудах отечественных и зарубежных ученых.

В свою очередь, результаты исследований Варрона, Колумеллы и иных мыслителей Древнего Ри-

ма были ориентированы на их практическое применение в рабовладельческих хозяйствах. При этом, поскольку основное внимание было акцентировано на аграрной сфере, то соответствующие рекомендации относились к данному отраслевому направлению. Следует отметить, что, наряду с конкретными наставлениями относительно организации производственно-хозяйственной деятельности, высказывались также идеи о необходимости трансформации принципов ее осуществления. В частности, указывается на необходимость рационального природопользования, в то время, как современники «отдали сельское хозяйство, как палачу на расправу, самому негодному из рабов». [8]

В частности Т.Мор, описывая идеальное устройство государства Утопия, отмечает важность сохранения семейных ценностей в качестве базовых духовных основ социального развития. Указывается на важность информационного обеспечения эффективного функционирования хозяйственного механизма, наличия постоянных коммуникационных связей между отраслями и видами деятельности [11]. Т. Кампанелла, представляя свою модель «государства Солнца», отмечает важность осуществления демографической политики «чтобы мужчины и женщины сочетались между собою таким образом, чтобы от них получилось как можно лучшее потомство». Также указывается важность научно обоснованного здорового образа жизни, включающего в, частности, и разработанный режим питания для различных групп населения [7].

Как утверждал Ф.Кенэ, деятельность фермера является наиболее выгодной для развития государства, даже в случае получения им нулевой прибыли. По его мнению, и в такой ситуации происходит рост богатства страны, поскольку именно аграрии представляют собой основу национальной экономики. С точки зрения А.Р.Ж. Тюрго, только труд человека, занятого в сфере земледелия, является источником национального богатства, поскольку лишь он производит «больше того, что составляет оплату труда». [14]

По мнению И.В. Бородушко, философской основой концепции устойчивого развития были положения теории о ноосфере, предполагавшие изучение производственно-хозяйственных отношений в контексте ликвидации противоречий между социумом и внешней средой. [3]

В этом аспекте следует выделить исследования В.И. Вернадского, которого считают родоначальником теории устойчивого развития. Сформулированные трактовки понятий «биосфера» и «ноосфера» связали социально-экономические процессы в рамках экосистемы «Земля» с глобальным космическим пространством. Отмечалось, в частности, что «значительная часть вещества биосферы попадает извне». Кроме того, акцентировалось внимание на том факте, что силой, создающей ноосферу и имеющую характер стихийной силы, является научная мысль. [4]

Вместе с этим, по нашему мнению, требуют дополнительного исследования вопросы, связанные

с реализацией принципов концепции устойчивого развития в современных условиях, исходя из специфики современных трансформаций экономической модели на национальном и глобальном уровнях.

## Методология (материалы и методы)

В качестве методологической базы исследования служили положения теорий постиндустриальной институциональной экономики, а также устойчивого развития. Специфика эволюционного процесса трансформации национальных хозяйственных моделей рассматривалась через призму изменения характера взаимодействия институтов [6],[13]. Вопросы обеспечения эффективного использования ресурсного потенциала изучались в контексте реализации принципов концепции устойчивого развития, предполагающей наличие государственной модели, в рамках которой должно минимизироваться возникновение социально-экономических и экологических конфликтных ситуаций. Современные особенности функционирования отечественной и мировой экономических систем, а также оценка их дальнейших перспектив рассматривались с позиций реализации модели информационного общества на принципах устойчивого развития [15], [16], [17], [18].

## Результаты и их описание

Вопросы обеспечения долговременного сосуществования населения в рамках территориальных пространств находили свое отражение в трудах ученых и мыслителей, начиная с античного периода. В этой связи нами выделяются следующие этапы становления теории устойчивого развития в теоретико-методологическом и практическом аспектах (табл. 1).

Философско-утопический этап характеризуется, с одной стороны, разработкой рекомендаций для лиц, занятых в сфере государственного управления, а также наставлений для владельцев (руководителей) крупных производственно-хозяйственных и территориальных образований (страна, провинция, земельное владение). При этом отмечалось, что целью подобных инструкций является не только эффективное использование имеющегося ресурсного потенциала, но и обеспечение стабильности функционирования объекта исследования.

Так, в частности, в трактате «Артхашастра» основным адресатом инструкций является царь, т.е., лицо, облеченное властью по факту рождения. На него возлагались основные функции, связанные с обеспечением эффективного взаимодействия государства, бизнеса и населения в рамках имеющих у представителя каждой из общественных формаций обязательств (кастовых законов). Отмечается, что царь «не допускает нарушения своего закона живыми существами». В этом случае существовавшая на тот момент кастовая общность в рамках государственного образования «процветает и не гибнет». [1]

Таблица 1. Этапы эволюции теории устойчивого развития

Наименование этапа	Примеры категориального аппарата	Исторический период	Направления исследований
Философско-утопический	Идеальное государство, политика, экономика, хрестастика	Античность, феодализм	Рекомендации по ведению хозяйственной деятельности в рамках замкнутой системы
Политэкономический	Политэкономия, предельная полезность, капитализм, социализм, коммунизм	XVIII – начало XX ст.	Рекомендации по повышению эффективности развития национальной экономики
Полярный мир			
Биполярный мир	Техноструктура, экономикс, информационное общество, устойчивое развитие социальная ответственность, развитой социализм, хозрасчет, самофинансирование, конвергенция	30–90-е годы XX ст.	Обоснование путей социально-экономического развития в рамках конкуренции двух систем
Монополярный мир	Постмодерн, неолиберализм, креативный класс	90-е годы XX ст. – начало XXI	Обоснование безальтернативности либеральной экономической модели
Многополярный мир	Экономика регионов, образ будущего, кризис эффективности воспроизводства капитала, воспроизводственный контур	Наши дни	Изучение перспектив развития социально-экономических отношений в новых реалиях

Источник: результаты исследования авторов

Другим направлением была разработка и обоснование идеальных моделей государственного устройства, в рамках которых, по мысли авторов, должно достигаться максимально эффективное взаимодействие членов социума, исходя из базовых общечеловеческих принципов сосуществования. При этом следует отметить, что проектирование подобных конструкций осуществлялось не только в античности (Платон, Сократ), но и мыслителями более позднего времени.

Данный период завершается в позднем Средневековье с началом развития капиталистических отношений и реальным, а не гипотетическим вхождением широких слоев населения (купцы, промышленники, буржуазия) в процессы управления страной. Следует отметить особенности исследования экономических процессов в рамках данного периода. В частности, стремления ряда ученых акцентировать внимание на необходимости системного развития многоотраслевой и многоукладной экономики, исходя из «высшей природы» законов хозяйственного устройства.

Эта точка зрения нашла свое отражение в положениях научной школы физиократов, которые указывали на «естественно-божественную» природу экономических законов, призывая постигать их для того, чтобы в дальнейшем максимально соответствовать изученным принципам. Следует отметить, что, говоря о системе производственно-хозяйственных отношений, построенных на таких законах, представители этого научного направления рассматривали именно сельское хозяйство в качестве базовой отрасли.

Политэкономический период своей основной задачей имел обеспечение устойчивости национальной экономической системы. В данном аспекте вопросы социальной справедливости и гуманизма не рассматривались как таковые. Более того, именно представителями классической политэкономии был введен в обращение термин «экономи-

ческий человек». Данная дефиниция не рассматривает индивидуума с иных позиций, кроме как собственника и продавца ресурсов (земля, труд, капитал) или потребителя товаров и услуг.

По нашему мнению, в условиях доминирования политики колониализма и отношений монополистической конкуренции вопросы гуманизации социально-экономических отношений были неактуальными. Даже теоретики марксизма рассматривали проблему кризиса капитализма не с позиций человекоцентризма, а как неизбежный результат истощения потенциала одним способом производства и заменой его на другой.

Важность результатов обусловлена авторской трактовкой глобального характера деятельности человечества как единой общности. Данный подход является альтернативой существовавшего на тот момент понимания сущности исследования экономической деятельности. Последнее предполагало акцентирование внимания на вопросах максимизации эффективности использования ресурсного потенциала.

В данной ситуации упускалось из виду несколько важных моментов. Во-первых, ограниченность сырьевых ресурсов объяснялась не их конечностью (исчерпаемостью), а размерами денежных средств, которые имеются в распоряжении. Данное обстоятельство было логичным в эпоху становления капиталистических отношений, когда базовые ресурсы (и технологии их использования) периодически менялись. Энергия угля сменялась энергией пара, которую потом сменило электричество. Кроме того, колониальная модель допускала возможность «законного» отъема природных ресурсов метрополиями по факту своего статуса.

Во-вторых, в качестве основы самого процесса экономического развития рассматривалось конкурентное соперничество, в результате которого «невидимая рука рынка» отделяла успешных предпринимателей от банкротов. В этой связи военные



действия рассматривались как возможная, хотя и радикальная форма отстаивания коммерческих интересов и решения региональных социальных проблем (перенаселение, тотальная бедность, экономические кризисы и др.)

В частности, Т. Мальтус, классифицируя препятствия увеличения численности мирового населения, делит их на предупредительные и разрушительные. При этом «война, различные излишества и многие другие неизбежные бедствия» отнесены к смешанной группе, поскольку, с одной стороны, порождаются человеческими пороками, а, с другой – «влекут за собой несчастья» [10].

Некоторый пересмотр позиций наступил только после первой мировой войны, когда понимание глобальности и невосполнимости возможных негативных результатов макроэкономического противодействия стало осознаваться представителями управленческих элит. Вследствие данных обстоятельств теория В.И. Вернадского, хотя и вызвала интерес в научном мире, однако не трансформировалась в государственно-практическую плоскость (нормативно-правовые акты, принципы ведения бизнеса и др.). Подтверждением этого является практическое игнорирование результатов исследований в сфере энергосбережения, которые проводились С.А. Подолинским во второй половине XIX ст.

В рамках сформулированного им направления «физической экономики» процесс производственно-хозяйственной деятельности рассматривается как превращение энергии. В этой связи особая роль отводится Солнцу, поставляющую внешние дополнительные энергетические ресурсы в энергосистему «Земля», а также сельскому хозяйству, как единственной отрасли, с помощью которой становится возможной включение внешних энергоресурсов в систему внутреннего потребления. [12]

Социально-политические трансформации, начавшиеся в первой четверти XX ст., также существенным образом повлияли на характер изучения условий обеспечения устойчивого развития. Возникшая альтернативная модель государственного устройства, предполагающая взаимную ответственность всех участников экономических отношений, смогла сохраниться после ряда серьезных (в т.ч. военных) конфликтов с внешней средой. Более того, несомненная популярность ее базовых принципов среди значительной части мирового населения (бесклассовое общество, всеобщее равенство, социальная защита и т.д.) обусловила трансформацию системы социально-экономических отношений в странах с рыночной экономикой.

В результате указанных обстоятельств большая половина XX ст. характеризовалась конкурентным системным противостоянием в рамках биполярного мира. Устойчивое развитие в данном аспекте представляет собой форму проявления конкуренции двух систем, маркер их эффективности. Следует отметить, что различие подходов к достижению декларируемой цели не совмещалось с общим пониманием сущности устойчивого развития и его базовых принципов. В этой связи на определенном

историческом этапе были достаточно популярны научные исследования, обосновывавшие пути создания единой мировой экономической модели (теории конвергенции).

С распадом СССР и ликвидацией существовавшей советскоцентричной системы внешнеполитических и социально-экономических отношений начинается период однополярного мира. Для него характерна гегемония либеральной парадигмы, в т.ч. в культурном аспекте, а также доминирование финансовых институтов. Кроме того, начался процесс построения новой колониальной модели на ресурсной базе бывшего СССР.

Указанные процессы негативно повлияли на степень устойчивого развития как в государствах бывшего соцлагеря, так и в странах евроатлантического альянса. В частности, выяснилось, что многие идеологические аспекты либеральной культурно-цивилизационной парадигмы не разделяются значительной частью населения США и стран ЕС. Помимо этого, модель «рейганомики», являвшаяся экономической основой функционирования коалиции победителей в «холодной войне», уже выработала свой ресурс и не может обеспечивать их эффективную производственно-хозяйственную деятельность.

Вследствие кризиса данной модели на сегодняшний день мы наблюдаем начало процесса формирования многополярного мира (мир регионов, мир валютных зон и т.д.). С одной стороны, упадок системы глобального миропорядка привел к деградации действовавшей системы институционального взаимодействия и обусловил необходимость выстраивания новых принципов межгосударственного сосуществования. В то же время бенефициары либеральной модели стремятся всеми силами сохранить свои возможности влиять на глобальные механизмы перераспределения ресурсов и доходов. Это, в свою очередь, обусловило возникновение и активное развитие межнациональных, межкультурных и межгосударственных конфликтов в рамках борьбы за сферы влияния.

Следует отметить, что за период конец 80-х годов XX ст. до начала современного этапа исследования вопросов, связанных с обеспечением устойчивого развития в основном носили описательный характер. Использовался преимущественно уже ранее сформулированный методический инструментарий и методологические конструкции. Во многом это было связано с тем фактом, что сама концепция устойчивого развития предполагает наличие базовой экономической модели, в рамках которой она впоследствии будет реализовываться.

На данный момент в рамках либеральной парадигмы осуществлять процесс устойчивого развития практически невозможно по причине наличия целого ряда системных конфликтов (культурные, социальные, экологические и др.). В то же время альтернативная модель так и не была представлена на всеобщее обозрение, даже в рамках научной теории, концепции государственной политики и т.д. Указанные обстоятельства обуславливают

необходимость разработки национально ориентированной системы взаимодействия государства, бизнеса и населения, методологической основой которой должны быть принципы концепции устойчивого развития.

## Заключение

В статье исследованы теоретико-методологические аспекты эволюции концепции устойчивого развития. Обоснована целесообразность изучения современных особенностей реализации данных принципов как научной базы функционирования национальной хозяйственной модели. Доказан факт деградации существующей либеральной парадигмы как глобальной методологической основы обеспечения межинституционального взаимодействия на национальном и глобальном уровнях. В статье обоснована необходимость разработки и реализации национально ориентированной экономической модели, основанной на принципах устойчивого развития.

## Литература

1. Артахаштра, или Наука политики.. – М.; Л.: Изд-во АН СССР, 1959. – 793 с
2. Большая Российская энциклопедия – Москва: Большая Российская энциклопедия, 2004. URL: <https://bigenc.ru/c/ustoichivoe-razvitie-1e8c42?ysclid=m5i43twpXu77762978> (дата обращения: 10.02.2025).
3. Бородушко И.В. Вопросы устойчивого развития российской строительной отрасли как частной формы реализации концепции устойчивого развития / И.В. Бородушко // Национальная безопасность и стратегическое планирование. – 2023. – № 1(41). – С. 71–85.
4. Вернадский В.И. Биосфера и ноосфера. /В.И. Вернадский М.: Айрис-пресс, 2004–576с.
5. Вернадский В.И. Философские мысли натуралиста / В.И. Вернадский. М. Наука. 1988. 520с.
6. Гелбрейт Дж. Новое индустриальное общество. /Дж.Гелбрейт М.ООО.«АСТ». 2004. 602с
7. Кампанелла. Государство Солнца. Новая Атлантида / Т. Кампанелла – «Эксмо», 2020. 256с.
8. Катон, Варрон, Колумелла, Плиний о сельском хозяйстве. Москва, Ленинград: Сельхозгиз, 1937. – 302с.
9. Конференция ООН по окружающей среде и развитию (Рио-де-Жанейро, июнь 1992 года). Контюг В.А. Информационный обзор. Новосибирск. 1992. URL: <http://www.prometeus.nsc.ru/koptyug/ideas/unrio92/unrio92.pdf> (дата обращения 20.02.2025).
10. Мальтус, Томас Роберт. Опыт закона о народонаселении / Т.Р. Мальтус. – М. 1895. –251 с
11. Мор, Томас. Золотая книга столь же полезная, как забавная, о наилучшем устройстве государства и о новом острове Утопии / Томас Мор. – М.; Л.: Academia, 1935. – 237 с.
12. Подолинский С.А. Избранные произведения. / С.А. Подолинский. – К.: КНЭУ, 2000. – 328с.

13. Тоффлер Э. Шок будущего. / Э. Тоффлер. М. ООО «АСТ».2004.537.
14. Физиократы. Избранные экономические произведения / Ф. Кенэ, А. Р.Ж. Тюрго, П.С. Дюпон де Немур. – Москва: Эксмо, 2008. – 1198 с
15. Karimboev, D.D. Energy-efficient vehicles as a factor influencing the sustainable development of transport networks in the Khorezm region / D.D. Karimboev // Экономика и предпринимательство. – 2025. – No. 1(174). – P. 1367–1372. – DOI 10.34925/EIP.2024.174.1.251. – EDN JYTVGZ.
16. Shaikin, D.N. The role of the AIC in the sustainable regional development: economic assessment / D.N. Shaikin, S.M. Omirzhan // Problems of AgriMarket. – 2023. – No. 1. – P. 57–63. – DOI 10.46666/2023–1.2708–9991.06. – EDN YRJTMG.
17. Viktorova, N. Systematisation of Drivers for the Development of Socioeconomic Systems / N. Viktorova, P. Karpenko, M. Voskanyan // Sustainable Development and Engineering Economics. – 2023. – No. 3(9). – P. 34–47. – EDN SWOKAZ.
18. Xo Jamqulov, B.T. Directions for state regulation of sustainable development of the agricultural sector / B.T. Xo Jamqulov // Экономика и предпринимательство. – 2025. – No. 1(174). – P. 529–531. – DOI 10.34925/EIP.2024.174.1.093. – EDN GIBKNO.

## FEATURES OF THE EVOLUTION OF THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Kalchenko S.V., Zhidkov A.A.  
Melitopol State University

The problem of the study and the rationale for its relevance. The scientific article examines the theoretical aspects of the evolutionary process of the concept of sustainable development as a methodological basis for state program documents regulating the nature of the functioning of the national economy. Attention is focused on the specifics of the recommendations of thinkers regarding the use of resource potential in relation to the features of the economic model within the framework of the corresponding historical stage. The purpose of the study is to assess the prospects for the practical implementation of the provisions of the concept of sustainable development as a methodological basis for strategic documents at the macroeconomic level. The methodological basis was the work of domestic and foreign scientists devoted to the study of the principles of ensuring sustainable development in economic, social and environmental aspects. The main result of the work should be considered the statement of the crisis of the liberal paradigm of the economic model of the state and the justification of the need to develop alternative options for interaction between the state, business and the population. The natural nature of the degradation of the existing system of macroeconomic relations, in which the main role was played by global financial institutions, is substantiated. The article notes the need to develop a sovereign economic model, the methodological basis of which should be the provisions of the concept of sustainable development. The results obtained can be used in the development of regional programs for sustainable socio-economic development.

**Keywords:** sustainable development, regional economy, liberal paradigm, resource potential, economic security.

## References

1. Arthashastra, or the Science of Politics.. – М.; Л.: Publishing house of the USSR Academy of Sciences, 1959. – 793 p.
2. The Great Russian Encyclopedia – Moscow: The Great Russian Encyclopedia, 2004. URL: <https://bigenc.ru/c/ustoichivoe->

- razvitie-1e8c42?ysclid=m5i43twpXu77762978 (date of access: 10.02.2025).
3. Borodushko I.V. Issues of sustainable development of the Russian construction industry as a private form of implementing the concept of sustainable development / I.V. Borodushko // National security and strategic planning. – 2023. – № . 1 (41). – P. 71–85.
  4. Vernadsky V.I. Biosphere and noosphere. /V.I. Vernadsky M.: Iris-press, 2004–576 p.
  5. Vernadsky V.I. Philosophical thoughts of a naturalist / V.I. Vernadsky. M. Science. 1988. 520 p.
  6. Galbraith J. New industrial society. / J. Galbraith M. LLC. «AST». 2004. 602s
  7. Campanella. State of the Sun. New Atlantis / T. Campanella – «Eksmo», 2020. 256 p.
  8. Caton, Varron, Columella, Pliny on agriculture. Moscow, Leningrad: Selkhozgiz, 1937. – 302 p.
  9. UN Conference on Environment and Development (Rio de Janeiro, June 1992). Kontyug V.A. Information review. Novosibirsk. 1992. URL: <http://www.prometeus.nsc.ru/kotyug/ideas/unrio92/unrio92.pdf> (date of access 02/20/2025).
  10. Malthus, Thomas Robert. An Essay on the Law of Population / T.R. Malthus. – M. 1895. –251 p.
  11. More, Thomas. A Golden Book, as Useful as It Is Funny, About the Best Structure of the State and About the New Island of Utopia / Thomas More. – M., L.: Academia, 1935. – 237 p.
  12. Podolinsky S.A. Selected Works. / S.A. Podolinsky. – K.: KNEU, 2000. – 328 p.
  13. Toffler E. Future shock. / E. Toffler. M. LLC «AST».2004.537.
  14. Physiocrats. Selected economic works / F. Quesnay, A. R.J. Turgot, P.S. Dupont de Nemours. – Moscow: Eksmo, 2008. – 1198 p.
  15. Karimboev, D.D. Energy-efficient vehicles as a factor influencing the sustainable development of transport networks in the Khorezm region / D.D. Karimboev // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № . 1(174). – P. 1367–1372. – DOI 10.34925/EIP.2024.174.1.251. – EDN JYTVGZ.
  16. Shaikin, D.N. The role of the AIC in the sustainable regional development: economic assessment / D.N. Shaikin, S.M. Omirzhan // Problems of AgriMarket. – 2023. – № . 1. – P. 57–63. – DOI 10.46666/2023–1.2708–9991.06. – EDN YR-JTMG.
  17. Viktorova, N. Systematisation of Drivers for the Development of Socioeconomic Systems / N. Viktorova, P. Karpenko, M. Voskanyan // Sustainable Development and Engineering Economics. – 2023. – № . 3(9). – P. 34–47. – EDN SWOKAZ.
  18. Xo Jamqulov, B.T. Directions for state regulation of sustainable development of the agricultural sector / B.T. Xo Jamqulov // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № . 1(174). – P. 529–531. – DOI 10.34925/EIP.2024.174.1.093. – EDN GIBKNO.

# Теоретические аспекты обеспечения инновационного развития национальной экономики

**Карман Сергей Викторович,**

к. экон.н., проф., Мелитопольский государственный университет  
E-mail: i@skarman.ru

**Высотина Ольга Константиновна,**

аспирант, Мелитопольский государственный университет  
E-mail: i@skarman.ru

Проблема исследования и обоснование ее актуальности. В статье исследованы теоретические и практические аспекты эволюционного процесса формирования современной системы инновационно-инвестиционных отношений. Акцентируется внимание на необходимости стимулирования национальной экономической модели на принципах инновационности. Целью исследования является изучение теоретических и практических аспектов процесса становления инновационной модели развития европейской экономики, выделение особенностей ее эволюции, а также анализ современной специфики функционирования производственно-хозяйственных отношений на макро-, мезо- и микроуровнях. Методологической основой были труды отечественных и зарубежных ученых, посвященных изучению вопросов инновационного развития экономики в рамках постиндустриальной системы, исходя из принципов устойчивого развития. Основным результатом работы следует считать формулировку моделей инновационной экономической деятельности, присущих конкретному этапу социально-экономического развития европейской цивилизации. Указывается на объективный характер кризиса модели «рейганомики» как элемента либеральной экономической парадигмы. В статье сформулированы основные принципы реализации национально ориентированной модели инновационного экономического развития. Полученные результаты могут быть использованы в процессе разработки и реализации региональных программ стимулирования малого и среднего предпринимательства.

**Ключевые слова:** инновационное развитие, инвестиции, экономический суверенитет, региональная экономика, устойчивое развитие.

## Введение

Инновационность представляет собой обязательный элемент эффективного функционирования отраслей и видов деятельности современной экономической модели развитых стран мира. Трансформации технико-технологического обеспечения, сущностного характера производимого продукта (товара или услуги), принципов работы с клиентами и т.д. осуществляются с непрерывной периодичностью, обусловленной спецификой конкурентной среды. Создание условий для системности подобных отношений являются одной из основных задач в рамках обеспечения экономического суверенитета страны.

О важности роли государственных институтов в плане обеспечения инновационного развития свидетельствует, в частности, перечень профильных нормативно-правовых актов, к числу которых следует отнести, в частности Федеральный закон от 23.08.1996 № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике», Федеральный закон от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений», Федеральный закон РФ от 04.08.2023 № 478-ФЗ «О развитии технологических компаний в Российской Федерации», а также целый ряд иных законов и подзаконных актов, принятых и принимаемых на федеральном и региональном уровнях.

В рамках данных документов не только фиксируются базовые дефиниции, используемые для регламентации процесса инвестиционного обеспечения предпринимательской деятельности в условиях национальной хозяйственной модели. Важное место отводится формированию принципов и основных направлений обеспечения функционирования социально-экономических отношений на принципах инновационности как неотъемлемой составляющей развития страны.

В то же время необходимо отметить, что характер современных трансформаций системы хозяйственных отношений носит глобальный характер. Это, по нашему мнению, приведет к изменению принципов функционирования экономической модели, которая существенным образом базировалась на деятельности мировых финансовых институтов. В данных обстоятельствах целесообразным является предварительное изучение процесса ее формирования, а также причин возникновения внутренних противоречий. Указанные факты обусловили актуальность избранной темы исследования, формулировку цели и характер поставленных задач.

**Целью статьи** является изучение теоретических и практических аспектов процесса становления инновационной модели развития европейской экономики, выделение особенностей ее эволюции, а также анализ современной специфики функционирования производственно-хозяйственных отношений на макро-, мезо- и микроуровнях.

## Обзор литературы

Следует отметить, что проблематика обеспечения инновационного развития отечественной и мировой экономики на современном этапе развития как результат длительного эволюционного процесса была изучена в работах отечественных и зарубежных ученых. Особая в данном аспекте роль отводилась специфике информационной и институциональной составляющих данного процесса.

Теоретические и практические аспекты формирование системы инновационных отношений как фактора обеспечения эффективного функционирования социально-экономической модели на современном этапе изучены в трудах Дж. Гелбрейта, Н.А. Демуры, Э.Тоффлера, П.Добрянского [2],[5],[11],[14]. Отмечается важность информационной составляющей в процессе инновационного развития, а также специфика осуществления управленческих функций в рамках информационного общества. Акцентировалось внимание на роли творческой составляющей в процессе разработки и принятия управленческих решений.

Направления оптимизации методики оценки эффективности инновационной деятельности изучались в работах Д.Родионова, В.С. Жарова, Т. Сычевой, Чуо Чен [15], [6],[10],[13]. Отмечалась необходимость изучения характера индивидуального и синергетического влияния факторов производства на процесс инновационного развития на уровне отдельного проекта, предприятия, отрасли и региона.

Исследование специфики обеспечения инновационного развития отраслевой и региональной экономики нашло свое отражение в трудах Е.В. Горголы, И.В. Гречиной, С.В. Кальченко, И.О. Малыхиной, И.В. Щетининой [3],[4],[7],[9],[12]. Указывалось на целесообразность изучения не только производственно-хозяйственной, но и социальной, а также экологической составляющей осуществления инновационных проектов.

Вместе с этим, по нашему мнению, требуются дополнительные исследования вопросы, связанные с обоснованием направлений обеспечения инновационного развития национальной экономики с учетом изменившихся глобальных политических реалий, а также принимая во внимания объективные результаты деградации либеральной экономической парадигмы.

## Методология (материалы и методы)

Методологической базой исследования были концептуальные положения теорий постиндустриального общества, а также устойчивого развития. Теоретические аспекты стабильного функционирования наци-

ональной экономики на принципах инновационности рассматривались в рамках концепции устойчивого развития, предполагающей осуществление использования ресурсного потенциала с учетом интересов будущих поколений [1]. Проблематика эффективного использования системы информационного и институционального обеспечения инновационной экономической деятельности исследовалась с позиций теории постиндустриального общества, где информационный ресурс является базовым [2], [8],[11].

## Результаты и их описание

Следует отметить, что модель инновационной экономики окончательно сформировалась только к концу XIX – началу XX ст., когда осуществление конкурентоспособной производственно-хозяйственной деятельности стало невозможным без использования достижений НТП, практическое и массовое внедрение которых, в свою очередь, предполагало привлечение заемных финансовых ресурсов. В то же время процесс формирования имел свои особенности, обусловленные спецификой экономического и политического развития европейских государств, начиная со второй половины XV века.

Данные обстоятельства обусловили целесообразность изучения эволюции модели инновационной экономики, выделения ее особенностей становления в рамках конкретного исторического этапа. При этом в качестве объекта изначально нами рассматривается процесс развития хозяйственных систем европейских государств, поскольку, в конечном итоге, они тем или иным способом определяли специфику функционирования аналогичных систем в прочих странах мира. В процессе исследования нами выделены три основных модели инновационной экономики (табл. 1).

Изначально крупные инвестиционные проекты осуществлялись с целью освоения новой ресурсной базы в рамках колонизации территорий Америки, Азии и Африки. Высокий уровень неопределенности и рисков, связанных с морскими путешествиями, предполагал обязательное участие государства (монарха) в качестве хозяина и главного бенефициара. Кроме того, специфика феодальной конструкции испаноговорящих стран Европы обуславливала значительное влияние религиозных институтов на характер колонизации новых земель (обязательность внедрения католичества и т.д.).

Следует отметить, что освоение ресурсной базы в рамках данного периода носила хищнический характер. Изначально это проявлялось в банальном грабеже драгоценных металлов в процессе уничтожения государств (племен) Южной и Северной Америки. Впоследствии, «цивилизовав» захваченные земли, европейцы организовали производство сырья на основе рабского труда, фактически скопировав принципы хозяйственного функционирования Римской империи. В конечном итоге эта система сформировалась в модель, получившая название «треугольной торговли», просуществовав, таким образом, до начала XIX ст.

Таблица 1. Эволюция инновационной модели рыночной экономики

Наименование этапа	Начало становления	Особенности экономической модели	Определяющие элементы институционального обеспечения
Колониальный	Вторая половина XV ст.	Формирование глобальной системы товарных отношений, использование природных ресурсов, полученных путем отъема либо эксплуатации рабов	Церковь, монархия дворянство
Промышленный	Начало XIX ст.	Необходимость осуществления концентрации производства для обеспечения массовой реализации достижений НТП	Государство, крупный промышленный и финансовый бизнес, армия
Информационный	Вторая половина XX ст.	Рост значимости сферы услуг, использование информации как одного из базовых ресурсов, развитие форм самозанятости	Финансово-промышленные группы, «цифровики», социально-политические объединения, техноструктура

Источник: исследования автора

В этой связи необходимо акцентировать внимание на том факте, что процессы, связанные с присоединением территорий Казанского и Сибирского ханств, осуществлялись российским государством с предоставлением коренному населению возможности дальнейшего свободного проживания с обязательной выплатой соответствующих налогов (податей). Вследствие данных обстоятельств европейская цивилизационно-колониальная модель освоения указанных земель не применялась, что имело свои положительные и отрицательные стороны.

Промышленный этап инвестиционного экономического развития был обусловлен необходимостью привлечения значительных финансовых ресурсов для реализации проектов, связанных с внедрением прорывных технологических решений (освоение новых видов энергоресурсов, модернизация производства продукции и т.д.). Принципиальным отличием новой модели являлась обязательная концентрация производства, причем даже на начальном этапе требовался определенный процент персонала, обладавший специальным образованием. Таким образом, индустриальные объекты по самой своей сути могли быть сформированы только в регионах, обладающих соответствующим уровнем социально-экономического развития. Одним из индикаторов этого развития, в частности, являлся уровень грамотности населения, определявший способность выполнять квалифицированные технологические операции.

Важной особенностью данного этапа инвестиционной модели являлась милитаризация экономики европейских государств. Основным объектом для инновационной деятельности, в конечном счете, являлся ВПК, а индикатором ее эффективности – экономические результаты военных побед. Вследствие данных обстоятельств именно Германская империя является главным бенефициаром данной модели на территории Европы. В короткое время путем «железа и крови» осуществляется объединение немецких земель, после чего вновь созданный имперский образцовый в ходе победоносных войн присоединяет территории, богатые полезными ископаемыми. В этой связи следует отметить возрастающую роль армии как специфического институционального образования и влияние представи-

телей генералитета на политические и экономические процессы в государстве.

Информационный этап инновационного развития начинается формироваться после окончания Второй мировой войны и установления модели биполярной системы конкурентного взаимодействия СССР и США. Предполагалось, что основными индикаторами, определяющими конкурентоспособность социально-политических моделей, будут не только показатели, отражающие эффективность использования ресурсного потенциала, но и характеризующие уровень благосостояния населения государств, принявших соответствующую идеологическую парадигму в качестве базовой для своего функционирования.

Информация становится одним из базовых ресурсов новой хозяйствующей системы, а умение сотрудников обрабатывать массивы, принимая адекватные решения, определяет степень конкурентоспособности предпринимательской единицы. Это повышает значимость лиц, работающих с данными, для обеспечения успешности крупных компаний, что находит свое отображение в формировании института техноструктуры.

Одной из важных особенностей данного этапа является возможность для представителей малого бизнеса осуществлять свою деятельность на основе использования достижений НТП. Кроме того, осуществляется процесс диверсификации сферы услуг, вследствие которого активно развиваются различные формы самозанятости населения, ориентированные на персональную работу с клиентами.

Однако следует отметить, что рассматриваемая модель была адаптирована под принципы рыночной модели хозяйствования, предполагающей детерминизм вложений в новые проекты и наличие конечного экономического результата. Существовавшая во второй половине XX ст. в СССР централизованная система распределения материальных, трудовых и финансовых ресурсов не имела адекватных механизмов контроля, выявления недостатков и их устранения. Сформировать собственную модель привлечения инвестиционных средств и их эффективного освоения представители советских государственных институтов не сумели, что, в зна-

чительной степени, обусловило известный результат противостояния в «холодной войне».

В то же время система «рейганомики», разработанная в США, не позволила решить проблему обеспечения долговременного промышленно-экономического развития Соединенных Штатов и их сателлитов. Доминирование представителей глобальных финансовых институтов в процессе распределения инвестиционных средств, приоритет интересов банковских структур над интересами представителей сферы материального производства обусловили обострение системного кризиса либеральной экономической модели и необходимость поиска альтернативных путей обеспечения инновационно-инвестиционного развития.

В этой связи приобретает особую актуальность разработка национальной экономической модели, важным элементом которой является инновационный характер производственной деятельности. Кроме того, следует особое внимание уделить формированию системы привлечения инвестиционных средств в сферу материального высокотехнологического производства. Одной из основных проблем в данном аспекте является стимулирование внутренних инвесторов к участию в инновационных проектах национального, регионального и местного уровней.

Решение подобных вопросов является чрезвычайно важным для обеспечения эффективного функционирования хозяйственных систем новых регионов Российской Федерации, а также территорий, пострадавших в ходе военных действий. Их восстановление входит в число приоритетов государственной социально-экономической политики и требует особого внимания со стороны властных институтов.

## Заключение

Статья посвящена изучению теоретических и практических аспектов инновационного развития экономики на макро-, мезо- и микроуровнях. Обоснована важность исследования эволюции современной модели инновационно-инвестиционного развития. Выделены и охарактеризованы этапы становления инновационно-инвестиционных отношений в рамках европейской экономической модели. Доказана необходимость разработки национально ориентированной системы реализации инвестиционных проектов в условиях деградации и дезинтеграции либеральной экономической модели. Сформулированы основные направления развития инновационно-инвестиционной деятельности для регионов Российской Федерации. Указывается на целесообразность приоритета стимулирования инновационной проектной деятельности для регионов, требующих восстановления от потерь, полученных в результате боевых действий.

## Литература

1. Вернадский В.И. Философские мысли натуралиста / В.И. Вернадский. М. Наука. 1988. 520с.
2. Гелбрейт Дж. Новое индустриальное общество. / Дж.Гелбрейт М.ООО.«АСТ». 2004. 602с
3. Горгола, Е.В. Особенности анализа эффективности бюджетного финансирования инноваций в оборонной промышленности / Е.В. Горгола, Ю.В. Воронцова. // Теоретическая экономика. – 2022 – № 8. – С. 33–40
4. Гречина И.В., Подольская Л.Д. Промышленность и сфера туризма донецкого региона: инновации, эффективность, развитие. / И.В. Гречина, Л.Д. Подольская. // Вестник института экономических исследований. – 2023. – № 2(30). – С. 177–190.
5. Демура Н.А. Инновации, цифровая трансформация и экономическое развитие: основные категории, подходы к исследованию, взаимосвязь и взаимозависимость. / Н.А. Демура // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2025. – № 1. – С. 147–155.
6. Жаров В.С. Система показателей для оценки эффективности различных видов технологических инноваций. /В.С. Жаров // Друкерровский вестник. – 2022. – № 2. – С. 243–250.
7. Кальченко, С.В. Крестьянские домохозяйства, как объекты инвестиционной деятельности / С.В. Кальченко // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 2. – С. 30–33. – EDN ZXUWUU.
8. Коваленко Н.В., Тимошенко А.Г., Институциональные факторы регионального инновационного роста/ Н.В. Коваленко, А.Г. Тимошенко // ЦИТИСЭ. – 2024. – № 1. – С.444–455.
9. Малыхина И.О., Широкий И.В. Современные тенденции и перспективные направления осуществления инновационной деятельности в Белгородской области. /И.О. Малыхина, И.В. Широкий// Экономика. Информатика. – 2024. – № 51(2). – С. 355–367.
10. Сычева Т., Гусев А. К вопросу оценки экономической эффективности региональных инноваций./Т.Сычева, А. Гусев // Экономика сельского хозяйства России. – 2019. – № 7. – С. 13–17
11. Тоффлер Э. Шок будущего. / Э. Тоффлер. М. ООО «АСТ».2004.537.
12. Щетинина, И.В. Стратегические направления совершенствования управления инновационным развитием АПК регионов / И.В. Щетинина, М.В. Стенкина // АПК: экономика, управление. – 2024. – № 9. – С. 22–37. – DOI 10.33305/249–22. – EDN BYFVYA.
13. Chen, Zh., Yang, Zh., Yang, L., 2019. How to optimize the allocation of research resources? An empirical study based on output and substitution elasticities of universities in Chinese provincial level. Socio-Economic Planning Sciences 69. DOI: 10.1016/j.seps.2019.04.004
14. Dobrzanski, P. The Efficiency of R&D Expenditures in ASEAN Countries / P. Dobrzanski, S. Bobowski // Sustainability. – 2020. – Vol. 12, No. 7. – P. 2686. – DOI 10.3390/su12072686. – EDN ZVSTEO.
15. Model of Global Optimisation and Planning of Research and Development Costs of an Industrial

Region / D. Rodionov, E. Koshelev, J. Gayomey, O. Ferraro // Sustainable Development and Engineering Economics. – 2022. – No. 4(6). – P. 29–43. – DOI 10.48554/SDEE.2022.4.2. – EDN ZZBOWN.

## THEORETICAL ASPECTS OF ENSURING INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

Karman S.V., Vysotina O.K.  
Melitopol State University

Research problem and justification of its relevance. The article examines the theoretical and practical aspects of the evolutionary process of forming a modern system of innovation and investment relations. The focus is on the need to stimulate the national economic model based on the principles of innovation. The purpose of the study is to study the theoretical and practical aspects of the process of forming an innovative model for the development of the European economy, to highlight the features of its evolution, and to analyze the modern specifics of the functioning of production and economic relations at the macro, meso and micro levels. The methodological basis was the works of domestic and foreign scientists devoted to the study of issues of innovative development of the economy within the framework of the post-industrial system, based on the principles of sustainable development. The main result of the work should be considered the formulation of models of innovative economic activity inherent in a specific stage of the socio-economic development of European civilization. The objective nature of the crisis of the «Reaganomics» model as an element of the liberal economic paradigm is indicated. The article formulates the basic principles of implementing a nationally oriented model of innovative economic development. The results obtained can be used in the process of developing and implementing regional programs to stimulate small and medium-sized businesses.

**Keywords:** innovative development, investments, economic sovereignty, regional economy, sustainable development.

### References

1. Vernadsky V.I. Philosophical thoughts of a naturalist / V.I. Vernadsky. M. Science. 1988. 520 p.
2. Galbraith J. New industrial society. / J. Galbraith M. LLC. «AST». 2004. 602s
3. Gorgola, E.V. Features of the analysis of the effectiveness of budget financing of innovations in the defense industry / E.V. Gorgola, Yu.V. Vorontsova. // Theoretical Economics. – 2022 – № . 8. – P. 33–40.
4. Grechina I.V., Podolskaya L.D. Industry and tourism of the Donetsk region: innovations, efficiency, development. / I.V. Grechina, L.D. Podolskaya. // Bulletin of the Institute of Economic Research. – 2023. – № . 2 (30). – P. 177–190.
5. Demura N.A. Innovations, digital transformation and economic development: main categories, approaches to research, relationship and interdependence. / N.A. Demura // Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law. – 2025. – № . 1. – P. 147–155.
6. Zharov V.S. System of indicators for assessing the effectiveness of various types of technological innovations. / V.S. Zharov // Drucker Bulletin. – 2022. – № . 2. – P. 243–250.
7. Kalchenko, S.V. Peasant households as objects of investment activity / S.V. Kalchenko // Innovations and investments. – 2024. – № . 2. – P. 30–33. – EDN ZXUWUU.
8. Kovalenko N.V., Timoshenko A.G., Institutional factors of regional innovative growth / N.V. Kovalenko, A.G. Timoshenko // CITISE. – 2024. – № . 1. – P. 444–455.
9. Malykhina I.O., Shirokiy I.V. Modern trends and promising areas of innovation activities in the Belgorod region. / I.O. Malykhina, I.V. Shirokiy // Economy. Informatics. – 2024. – № . 51 (2). – P. 355–367.
10. Sycheva T., Gusev A. On the issue of assessing the economic efficiency of regional innovations. / T. Sycheva, A. Gusev // Economics of Agriculture of Russia. – 2019. – № . 7. – P. 13–17 Ivanov, V.D. Health tourism market in Russia / V.D. Ivanov, M. Yu. Bardina // Physical culture. Sport. Tourism. Motor recreation. – 2023. – T. 8, No. 2. – P. 100–106.
11. Toffler E. Future shock. / E. Toffler. M. LLC «AST». 2004. 537.
12. Shchetinina, I.V. Strategic directions for improving the management of innovative development of the agro-industrial complex of regions / I.V. Shchetinina, M.V. Stenkina // AIC: economics, management. – 2024. – № . 9. – P. 22–37. – DOI 10.33305/249-22. – EDN BYFVYA.
13. Chen, Zh., Yang, Zh., Yang, L., 2019. How to optimize the allocation of research resources? An empirical study based on output and substitution elasticities of universities in Chinese provincial level. Socio-Economic Planning Sciences 69. DOI: 10.1016/j.seps.2019.04.004
14. Dobrzanski, P. The Efficiency of R&D Expenditures in ASEAN Countries / P. Dobrzanski, S. Bobowski // Sustainability. – 2020. – Vol. 12, No. 7. – P. 2686. – DOI 10.3390/su12072686. – EDN ZVSTEO.
15. Model of Global Optimisation and Planning of Research and Development Costs of an Industrial Region / D. Rodionov, E. Koshelev, J. Gayomey, O. Ferraro // Sustainable Development and Engineering Economics. – 2022. – No. 4(6). – P. 29–43. – DOI 10.48554/SDEE.2022.4.2. – EDN ZZBOWN.



# Региональная дифференциация хода госпрограммы по реосвоению заброшенных сельхозугодий

**Липски Станислав Анджеевич,**

д.э.н., доцент, врио проректора по научной работе, зав. кафедрой аграрного и земельного права и безопасности жизнедеятельности, ФГБОУ ВО «Государственный университет по землеустройству»  
E-mail: lipski-sa@yandex.ru

В статье рассматривается ход реализации Госпрограммы по эффективному вовлечению в оборот земель сельскохозяйственного назначения, в т.ч. его региональная дифференциация. Отмечено, что практически все целевые показатели программы выполняются. Вместе с тем по программе намечено вернуть в сельхозоборот порядка 13 млн га заброшенных угодий, тогда как всего таких более 40 млн га. При этом отмечен ряд проблем при ее реализации, в т.ч. выявленных путем опроса уполномоченных региональных госорганов. Также указано на неполное задействование потенциала землеустроителей. Предложено законодательно предусмотреть усиление роли землеустройства в данном вопросе.

**Ключевые слова:** АПК, земельные участки, сельскохозяйственные угодья, неиспользование, реосвоение, регионы, госпрограмма, землеустройство.

В предыдущем номере нами были рассмотрены основные причины выбытия сельхозугодий из хозоборота и масштаб этого явления. Данная статья по своей сути является продолжением того материала. Теперь в центре внимания практическая реализация Госпрограммы эффективного вовлечения в оборот земель сельскохозяйственного назначения и развития мелиоративного комплекса страны [5] (далее – Госпрограмма) и также, как и в предыдущей статье, – с акцентом на региональную дифференциацию ее выполнения.

Это должна переломить тенденцию сокращения площади сельхозземель (их забрасывания) [10; 11; 16]. Госпрограмма рассчитана на период до 2031 г. и предусматривает возврат в хозоборот более 13 млн га заброшенных угодий (всего в заброшенном состоянии более 40 млн га), а также сохранение в составе мелиоративного фонда еще порядка 3,6 млн га угодий, которые при отсутствии мер господдержки выбыли бы из него из-за продолжающегося ухудшения их качественного состояния. Она включает в себя следующие блоки (направления): 1) создание условий для эффективного вовлечения в оборот земель сельхозназначения; 2) комплексная мелиорация указанных земель; 3) повышение водообеспеченности мелиорированных земель, инновационное развитие мелиоративного комплекса и его эффективное организационное и экономическое управление; 4) обеспечение условий для эффективного вовлечения в оборот земель сельхозназначения и развития мелиоративного комплекса страны; 5) обеспечение реализации госпрограммы.

В структуру Госпрограммы включены 5 составных элементов: два федеральных проекта («Вовлечение в оборот и комплексная мелиорация земель сельскохозяйственного назначения» и «Экспорт продукции АПК»), два ведомственных проекта («Строительство, реконструкция и капитальный ремонт объектов мелиоративного комплекса государственной собственности Российской Федерации» и «Создание и развитие информационных систем вовлечения в оборот земель сельскохозяйственного назначения и развития мелиоративного комплекса Российской Федерации») и комплекс процессных мероприятий «Обеспечение эффективного управления мелиоративным комплексом и организация рационального использования земель сельскохозяйственного назначения».

Соответствующие официальные данные за 2023 г.<sup>1</sup> вполне позитивны – в рамках структур-

<sup>1</sup> <https://mcx.gov.ru/upload/iblock/60e/f3efndq2h1aju6jsas5j1kjavrgsj52s.pdf?ysclid=m1kyz0oajn454329911> (дата обращения: 27.09.2024).

ных элементов Госпрограммы достигнуты практически все целевые показатели.

Так, в рамках первого из названных федеральных проектов:

- осуществлен кадачет участков, государственность на которые не разграничена, и выделяемых в счет неостребованных земельных долей перешедших к муниципалитетам, общей площадью – 638,89 тыс. га (нарастающий итог) при плановом показателе 563,2 тыс. га (113,5%). Подробные данные в региональном разрезе опубликованы только за 2022 г. – тогда в рамках госпрограммы был осуществлен кадачет указанных участков общей площадью 260,62 тыс. га, также были подготовлены проекты межевания таких участков площадью 59,61 тыс. га, это позволило уже в первый год реализации программы передать сельхозтоваропроизводителям 155,63 тыс. га (59,7% общей площади участков, выявленных и поставленных на кадачет, при этом 13 регионов полностью завершили плановые работы по передаче участков – табл. 1);
- подготовлены проекты межевания участков, выделяемых в счет таких долей, охватившие общую площадь в 229,92 тыс. га (нарастающий итог), при плане показателе 209,5 тыс. га (109,8%);
- проведение культуртехнических мероприятий на площади 311,45 тыс. га (нарастающий итог) позволило вовлечь охваченные ими эти сельхозгодия, в хозоборот при плановом показателе 311,07 тыс. га (100,1%);
- за счет реконструкции, технического перевооружения и строительства новых мелиорированных систем общего и индивидуального пользования введены в эксплуатацию мелиорируемые земли общей площадью 55,02 тыс. га (нарастающий итог) при плановом показателе 53,83 тыс. га (102,2%);
- проведенные агролесомелиоративные и фитомелиоративные мероприятия позволили защитить и сохранить от ветровой эрозии и опустынивания сельхозгодья общей площадью 6,48 тыс. га (нарастающий итог) при плановом показателе 6,40 тыс. га (101,3%);
- площадь пашни, на которой реализованы мероприятия в области известкования кислых почв составила нарастающим итогом 365,44 тыс. га (план – 357,17 тыс. га, выполнение 102,3%).

Выполнение второго федерального проекта – «Экспорт продукции АПК» позволило:

- ввести в эксплуатацию 256,15 тыс. га (нарастающий итог) мелиорируемых земель, что в свою очередь позволяет выращивать экспортно-ориентированную сельхозпродукцию за счет проведенной в рамках этого проекта реконструкции, технического перевооружения и строительства новых мелиоративных систем общего и индивидуального пользования и вовлечения в оборот выбывших сельхозгодий путем проведения культуртехнических мероприятий (план – 241,38 тыс. га, выполнение 106,1%);

- продолжить создание системы находящихся в федеральной собственности мелиоративных сооружений, создающих условия для производства экспортно-ориентированной продукции, по итогам года их создано 12 единиц (нарастающим итогом) при плановом показателе также 12 единиц (выполнение 100,0%).

Таблица 1. Передача поставленных на кадачет участков сельхозтоваропроизводителям

Регион	Общая площадь участков, фактически поставленных на кадачет	Передача сельхозтоваропроизводителям	Выполнение по переданным участкам, %
Тверская область	1,5632	1,5632	100,00
Смоленская область	0,9436	0,9436	100,00
Брянская область	5,4874	2,0533	37,42
Костромская область	1,3590	1,3590	100,00
Курская область	0,1770	0,0803	45,37
Белгородская область	0,4045	0,4045	100,00
Тамбовская область	0,0680	0,0680	100,00
Архангельская область	1,0888	1,0591	97,27
Нижегородская область	3,8520	3,8454	99,83
Чувашская Республика	2,6217	2,6217	100,00
Республика Мордовия	0,3193	0,3193	100,00
Саратовская область	10,0210	8,8566	88,38
Пермский край	0,3550	0,3550	100,00
Удмуртская Республика	32,3800	24,7163	76,33
Оренбургская область	18,1505	14,4789	79,77
Волгоградская область	17,5236	16,8967	96,42
Республика Калмыкия	1,1540	1,1469	99,38
Республика Крым	0,0977	0,0977	100,00
Свердловская область	2,1500	2,1071	98,00
Омская область	1,2392	1,0522	84,91
Томская область	13,3120	11,7895	88,56
Иркутская область	1,7563	1,7563	100,00
Республика Тыва	125,3700	42,4700	33,88
Забайкальский край	13,7911	10,1023	73,25
Республика Саха (Якутия)	3,3170	3,3170	100,00
Камчатский край	0,1202	0,1202	100,00
Хабаровский край	0,5590	0,5590	100,00
Приморский край	1,4910	1,4910	100,00
Итого	19,2783	15,6931	81,40

Источник [3, с. 57].

Столь же успешно шла реализация третьего структурного элемента Госпрограммы – ведомственного проекта «Строительство, реконструкция и капитальный ремонт объектов мелиоративного комплекса государственной собственности Российской Федерации». Так к концу 2023 г. были: завершена реконструкция и обеспечен ввод

в эксплуатацию объекта 22 единиц мелиоративного комплекса федеральной собственности (нарастающим итогом, при плане – 22 ед., выполнение 100,0%), а также проведен комплекс технических мероприятий по поддержанию или восстановлению первоначальных эксплуатационных качеств 60 единиц (нарастающим итогом) мелиоративных систем (в целом или их отдельных элементов при плановом показателе 40 ед. (150%).

Что касается второго ведомственного проекта то его реализация позволила выйти на 35%-ый уровень функциональной зрелости Единой информационной системы о землях сельхозназначения (плановый показатель для 2022–2023 гг. – 35%, т.е. обеспечено его выполнение). А по комплексу процессных мероприятий по итогам 2022–2023 гг.:

- снижен уровень износа основных федеральных мелиоративных систем и гидротехнических сооружений, до 71,2% (план – 71,2%, выполнение полное);
- обеспечена безопасность и предотвращено затопление (подтопление) земель сельхозназначения на территории 450,75 тыс. га (плановый показатель – 421,76 тыс. га, выполнение 106,9%);
- была повышена пропускная способность мелиоративных каналов для обеспечения орошения, обводнения и осушения земель сельхозназначения общей протяженностью в 2 118,4 километров (план – 1977,7 километров, выполнение 107,1%);
- оценено состояние уровня плодородия неиспользуемой пашни общей площадью в 1 483,78 тыс. га (нарастающим итогом за 2022–2023 гг.) при плановом показателе 1 404,5 тыс. га (выполнение 105,6%);
- удалось создать для 36 регионов единую федеральную карту-схему земель сельхозназначения, включая сельхозугодья, (план – 30 единиц, выполнение 120,0%).

В качестве ключевых результатов Госпрограммы в целом к 2024 г. официальные данные<sup>1</sup> следующие:

- получен объем достоверных и актуальных сведений о количественных характеристиках и границах 30,06% земель сельхозназначения, включая количественные и качественные характеристики вовлекаемых в оборот сельхозугодий;
- вовлечено в оборот 950,33 тыс. га земель сельхозназначения;
- обеспечены сохранение в сельхозобороте и проведение химической мелиорации почв на пашне общей площадью в 371,92 тыс. га;
- благодаря гидромелиоративным системам обеспечен водный режим земель на площади в 473,62 тыс. га;
- удалось предотвратить выбытие из сельхозоборота 133,32 тыс. га угодий.

Что касается хода реализации госпрограммы в региональном разрезе, то, характеризуя его, отметим, что в целом по стране удалось реосвоить 1,9 млн га заброшенных земель – это 5,8% площади неиспользуемых угодий к 2022 г., наибольшие темпы вовлечения при этом продемонстрировали регионы Северо-Кавказского и Южного федеральных округов.

Предварительные итоги первого года реализации в регионах Госпрограмма вовлечения земель в оборот отображены на рис. 1–3 (соответственно, 1) все земли данной целевой категории (то, как менялась площадь неиспользуемых сельхозземель за период 2016–2022 гг. в сравнении с работой реосвоению этих земель), 2) сельхозугодья, 3) пашня).

Кроме того, реализация Госпрограммы способствует улучшению ситуации с кадаучетом сельхозучастков [17] и по официальным данным сейчас поставлены на учет 13,5 млн сельхозучастков общей площадью 374,4 млн га (98,8% от все площади земель этой целевой категории – что является весьма неплохим результатом). Но полноценный кадаучет, когда установлено местоположение их границ (которое больше не требует уточнения), осуществлен только для 8,8 млн участков суммарной площадью 239,2 млн га (это 63,9%), а регистрация прав осуществлена на большее число участков – 8,5 млн га, но несколько меньшей суммарной площадью – 231,1 млн га (табл. 2).

Также в рамках госзадания федерального Минсельхоза у региональных госорганов была запрошена информация о проблемах при реализации Госпрограммы. К настоящему времени от 14 из них поступила соответствующая информация. При этом 6 регионов сообщили об отсутствии таковых (это Ивановская, Орловская, Смоленская, Тульская и Ульяновская области, а также ЛНР). Остальные же региональные органы назвали различные проблемы.

Так госорганы Удмуртской Республики в качестве наиболее проблемного вопроса, возникшего при реализации госпрограммы, отмечают то, что выбывшие из оборота земли сельхозназначения, которые не используются уже более 10 лет, повсеместно оказались покрыты древесно-кустарниковой растительностью (лес и кустарники); а введение таких земель в оборот требует больших финансовых затрат, что не позволяет реализовывать программу ранее намеченными темпами.

Для Ленинградской области наиболее проблемным вопросом оказались высокие затраты на выполнение культуртехнических работ на реосваиваемых землях.

Госорганы Магаданская область также отмечают проблемы, связанные с действующим порядком субсидирования культуртехнических работ. В частности, уровень возмещения понесенных затрат по их проведению в рамках Госпрограммы с 2022 г. был снижен с 90 до 50%, также проблемным стало то, что для северных регионов Дальневосточного федерального округа были установлены требования о доведении субсидии к 1 июня.

<sup>1</sup> Источник – <https://mcx.gov.ru/upload/iblock/60e/f3efndq2h1aju6jsas5j1kjavrgsj52s.pdf?ysclid=m1gsozu0n319339319>

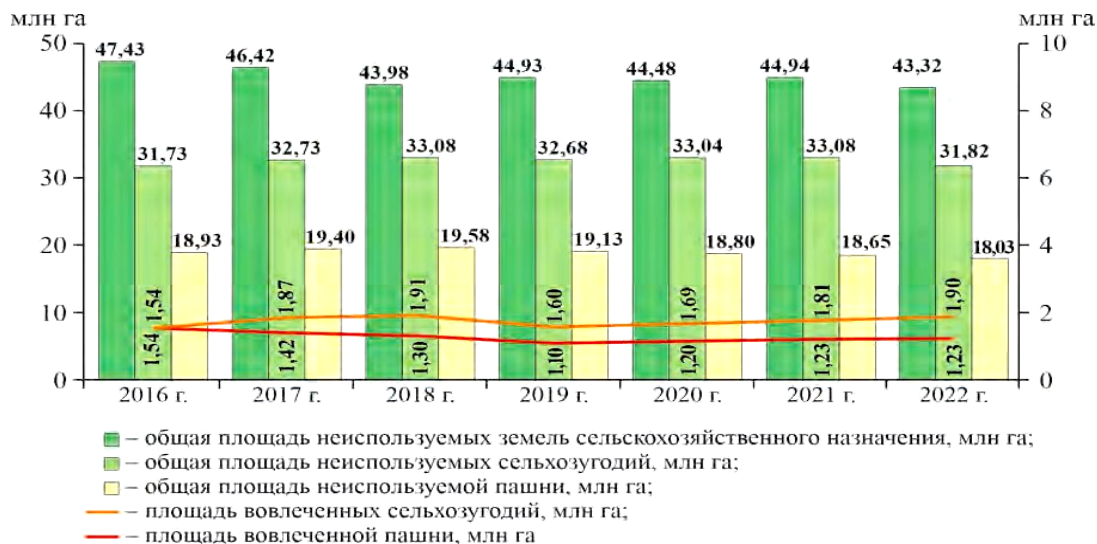


Рис. 1. Неиспользуемые и вовлеченные в хозоборот сельхозземли по стране в целом

Источник: [3, с. 71].

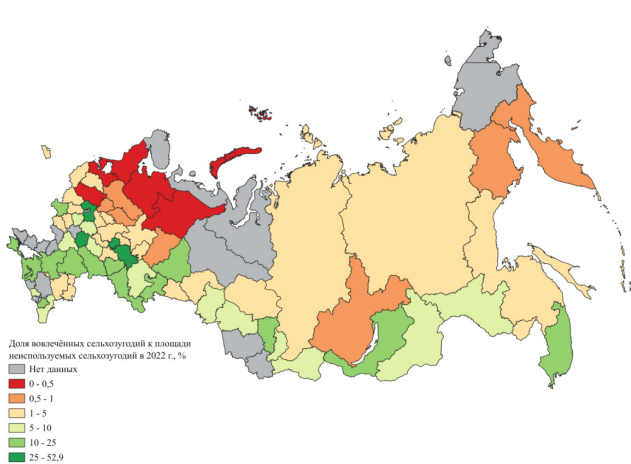


Рис. 2. Соотношение реосвоенных и заброшенных сельхозугодий (итог 2022 г.)

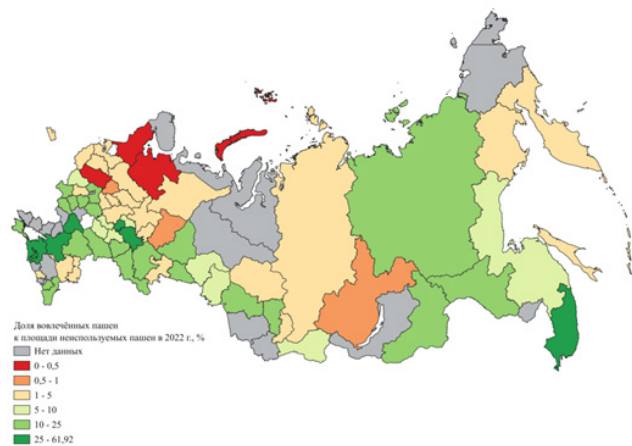


Рис. 3. Соотношение реосвоенных и заброшенных пахотных земель (итог 2022 г.)

Таблица 2. Зарегистрированные в кадастре участки сельхозназначения (к 2024 г.)

Регион	всего		из них			
			установлено местоположение границ		зарегистрированы вещные права,	
	количество, ед.	площадь, м <sup>2</sup>	количество, ед.	площадь, м <sup>2</sup>	количество, ед.	площадь, м <sup>2</sup>
Центральный	4 037 968	369 142 755 417	2 641 352	228 508 050 973	2 967 103	290 428 343 582
Северо-Западный	1 308 491	287 281 305 082	928 583	128 713 243 701	1 109 066	261 552 589 432
Южный	1 788 123	428 747 283 055	1 349 528	311 010 503 812	1 365 829	339 974 541 094
Северо-Кавказский	482 731	134 420 180 848	331 714	108 066 740 759	319 617	98 497 339 978
Приволжский	2 802 532	573 613 118 347	1 560 261	410 105 957 359	1 723 840	433 896 882 224
Уральский	740 627	487 709 199 115	590 490	387 665 131 399	559 595	392 508 262 716
Сибирский	1 575 849	639 134 534 113	1 041 892	353 046 863 027	1 106 379	334 280 965 407
Дальневосточный	784 699	823 872 874 992	391 743	464 899 531 061	389 262	160 152 811 175
Итого	13 521 020	3 743 921 250 969	8 835 563	2 392 016 022 091	9 540 691	2 311 291 735 608

Источник: [3, с. 73].

Дело в том, что культуртехнические работы в регионе по природно-климатическим условиям начинаются только с июля (после проведения весенних полевых работ) и по сентябрь включительно. До 2021 г. проведение работ и предоставление субсидий осуществлялось в течение одного календарного года. Но с 2024 г. финансовое возмещение затрат должно быть доведено до получателя не позднее 1 июня. И получается, что работы необходимо успеть выполнить в предыдущем году, кроме того, их выполнение и предоставление на них субсидий осуществляется в разных финансовых годах.

Госорганы Омской области отмечают, что в северных районах региона имеются заброшенные участки сельхозземель, пригодные для ввода в оборот, но подготовка проектов их межевания и проведение в отношении них кадастровых работ нецелесообразно в связи с отсутствием спроса со стороны сельхозтоваропроизводителей на такие участки.

В Пензенской области ввод в оборот выявленных заброшенных земель затруднен из-за значительных материальных и временных затрат, и как правило, экономически нецелесообразен, так как большая их часть представляет собой участки, подвергшиеся деградации с изначальным низким бонитетом почвы, полностью покрытые лесной растительностью (причем, как правило, – старо-возрастной).

По данным госорганов Самарской области действие механизма принудительного изъятия в судебном порядке участков сельхозназначения у их собственников не следует ограничивать выявлением факта их неиспользования только в рамках федерального госземнадзора (по законодательству – это так [9]). По их мнению, следовало бы законодательно закрепить возможность инициирования соответствующего судебного разбирательства, в том числе и при наличии акта муниципального земельного контроля.

В Саратовской области отмечен явный недостаток сведений о ранее учтенных земельных участках с графическим отображением их расположения, но согласно нормам законодательства эти данные не подлежат внесению в кадастр. Таких, характерных для тех или иных регионов проблем достаточно много [12].

Таким образом, реализация Госпрограммы позволяет снизить остроту проблемы заброшенных сельхозугодий. Темпы ее осуществления соответствуют запланированным параметрам. Однако при ее выполнении возникает ряд трудностей, которые в различных регионах проявляются в разной мере.

Одним из факторов минимизации этих трудностей является задействование потенциала (многовекового опыта) отечественных землеустроителей [1; 4]; тогда как пока фактическое участие землеустроителей в реализации Госпрограммы ограничено методическим обеспечением установления границ сельхозземель, а также выполнением работ по соответствующей методике в отдельных регионах (по сути – пилотных). Но ведь как раз землеустроители могут минимизировать большую часть рисков в реализации Госпрограммы (невыведения заброшенных земель, недостатка аргументов при доказывании в судах того, что земли действительно заброшены, сложности найти покупателя (арендатора) на находящийся в за-

брошенном состоянии участок). В настоящее время завершается разработка новой редакции федерального закона «О землеустройстве» [13], в котором должны найти отражение и 1) регулярные инвентаризации и обследования земель [6; 14; 15]; и 2) четкие, убедительные для судов землеустроительные решения (предписания) [2]; и 3) экономически обоснованные, увязанные с запросами рынка и возможностями агрохозяйств-собственников (арендаторов) участков, выгодные им проектные разработки [7].

Впрочем, одних лишь землеустроительных мер для активного реосвоения заброшенных сельхозземель тоже недостаточно [8]. Только разработка и реализация комплекса мер, включающих в себя также совершенствование соответствующего правового механизма, создание специальных структур (например, специализированного фонда реосвоения или воссоздание в регионах землеустроительной службы), финансовая и консультационная помощь государства, научное обеспечение и другие меры, является необходимыми условиями, позволяющими успешно реализовать Госпрограмму. Кроме того, следует учитывать, что эта программа рассчитана на реосвоение 13 млн га, тогда как в действительности площадь заброшенных угодий превышает 43 млн га. То есть, эту работу надо будет продолжать и в последующем.

## Литература

1. Вершинин В.В., Липски С.А. О состоянии плодородия земель сельскохозяйственного назначения и мерах по его воспроизводству. // Международный сельскохозяйственный журнал, 2017. № 6, С. 14–17.
2. Волков С.Н. и др. Землеустроительное обеспечение вовлечения в оборот неиспользуемых земель сельскохозяйственного назначения. // Международный сельскохозяйственный журнал. 2022. № 3 (387). С. 220–225.
3. Доклад о состоянии и использовании земель сельскохозяйственного назначения Российской Федерации в 2022 году. – М.: ФГБНУ «Росинформагротех», 2023. – 372.
4. Геоинформационные технологии в мониторинге и использовании земельных ресурсов. / Батыкова А.Ж. и др. – Пенза, Пензенский государственный университет архитектуры и строительства 2019. – 156 с.
5. Государственная программа эффективного вовлечения в оборот земель сельскохозяйственного назначения и развития мелиоративного комплекса Российской Федерации: утв. постановлением Правительства Российской Федерации от 14 мая 2021 г. № 731 // Собр. законодат. Рос. Федерации – 2021 – № 21 – ст. 3583.
6. Ишамятова И.Х., Антропов Д.В. Анализ факторов выбытия земель из оборота при организации землепользования на неиспользуемых землях сельскохозяйственного назначения // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2024. – № 1 – С. 14–19.

7. Комаров С.И. Мамедова Э.Э., Чибиркина Е.А. Оценка ресурсного потенциала неиспользуемых сельскохозяйственных земель для целей их вовлечения в оборот // Землеустройство, кадастр и мониторинг земель. – 2024. – № 4. – С. 220–226.
8. Кресникова Н.И. и др. Проблемы изъятия неиспользуемых сельскохозяйственных земель и их вовлечения в производственный оборот. // М.: ВИАПИ, 2018. – 154 с.
9. Липски С.А. Государственный земельный надзор в системе экологического надзора: организационно-правовые аспекты / С.А. Липски // Правовые вопросы строительства. – 2015. – № 1. – С. 12–16.
10. Липски С.А. Состояние и использование земельных ресурсов России: тенденции текущего десятилетия. // Проблемы прогнозирования. – 2020. – № 4(181). – С. 107–115.
11. Организационно-экономические механизмы вовлечения в оборот, использования и охраны сельскохозяйственных земель: Монография / под научн. ред. В.Н. Хлыстуна и А.А. Мурашевой. – М.: ГУЗ 2020. – 568 с.
12. Папаскири Т.В., Волков И.В., Шунин И.В. Высвобождение, восстановление и вовлечение нарушенных земель в сельскохозяйственный оборот (на примере Московской области) // Московский экономический журнал. – 2018. – № 5–2. – С. 35.
13. Федеральный закон «Об обороте земель сельскохозяйственного назначения»: истоки, сущность, содержание, результаты и проблемы реализации, перспективы: монография / Под общ. ред. Т.В. Папаскири, С.А. Липски. – М.: ГУЗ, 2023. – 256 с.
14. Черкашина Е.В. и др. Выявление неиспользуемых земель сельскохозяйственного назначения и их вовлечение в экономический оборот на основе плановой инвентаризации земель // Землеустройство, кадастр и мониторинг земель. – 2020. – № 11(190). – С. 22–27.
15. Demyanova A.D. and others (2019) Information support of management of the land resources of the Russian Federation. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 350(1), 012056.
16. Papaskiri T.V., Lipski S.A. The country's land potential as a key factor in ensuring its food security: land management and legal aspect BIO Web of Conferences, 2024, 82, 05006.
17. Papaskiri T.V., Lipski S.A. (2023) Maintaining the register of agricultural lands as a real step towards the implementation of the data management function for these lands by the state. E3S Web of Conferences, 2023, 395, 04003.

## REGIONAL DIFFERENTIATION OF THE PROGRESS OF THE STATE PROGRAM FOR THE DEVELOPMENT OF ABANDONED FARMLAND

Lipski S.A.  
State University of Land Management

The article examines the progress of the implementation of the State Program for the effective involvement in the turnover of agricultural land, including its regional differentiation. It is noted that almost

all the targets of the program are being met. At the same time, according to the program, it is planned to return about 13 million hectares of abandoned land to agricultural turnover, whereas there are more than 40 million hectares in total. At the same time, a number of problems were noted in its implementation, including those identified through a survey of authorized regional government agencies. It is also indicated that the potential of land managers is not fully utilized. It is proposed to legislatively provide for strengthening the role of land management in this issue.

**Keywords:** agro-industrial complex, land plots, agricultural lands, non-use, overgrowth, re-development, regions, state program, land management.

### References

1. Vershinin V.V., Lipsky S.A. On the state of fertility of agricultural lands and measures for its reproduction. // International Agricultural Journal, 2017. No. 6, pp. 14–17.
2. Volkov S.N. et al. Land management support for the involvement of unused agricultural land in circulation. // International Agricultural Journal. 2022. No. 3 (387). pp. 220–225.
3. Report on the state and use of agricultural lands of the Russian Federation in 2022. – Moscow: FSBI Rosinformagrotech, 2023. – 372.
4. Geoinformation technologies in the monitoring and use of land resources. / Batykova A.J. et al. – Penza, Penza State University of Architecture and Construction 2019. – 156 p
5. The State program for effective involvement in the turnover of agricultural land and the development of the reclamation complex of the Russian Federation: approved by Decree of the Government of the Russian Federation dated May 14, 2021 No. 731 // *Sobr. legislat. Ros. Federation* – 2021 – No. 21 – Article 3583.
6. Ishamyatova I.H., Antropov D.V. Analysis of factors of land retirement from circulation in the organization of land use on unused agricultural lands // *International Agricultural Journal*. – 2024. – No. 1 – pp. 14–19.
7. Komarov S.I. Mammadova E.E., Chibirкина E.A. Assessment of the resource potential of unused agricultural lands for the purposes of their involvement in turnover // *Land management, cadastre and monitoring of lands*. – 2024. – No. 4. – pp. 220–226.
8. Kresnikova N.I. et al. Problems of withdrawal of unused agricultural lands and their involvement in production turnover. // М.: ВИАПИ, 2018. – 154 p.
9. Lipsky S.A. State land supervision in the system of environmental supervision: organizational and legal aspects / S.A. Lipsky // *Legal issues of construction*. – 2015. – No. 1. – pp. 12–16.
10. Lipsky S.A. The state and use of land resources in Russia: trends of the current decade. // *Forecasting problems*. – 2020. – № 4(181). – Pp. 107–115.
11. Organizational and economic mechanisms of involvement in the turnover, use and protection of agricultural lands: Monograph / under the scientific editorship of V.N. Khlystun and A.A. Murasheva. – М.: GUZ, 2020. – 568 p.
12. Papaskiri T.V., Volkov I.V., Shunin I.V. Release, restoration and involvement of disturbed lands in agricultural turnover (on the example of the Moscow region) // *Moscow Economic Journal*. – 2018. – № 5–2. – p. 35.
13. Federal Law “On the turnover of agricultural lands”: origins, essence, content, results and problems of implementation, prospects: monograph / Under the general editorship of T.V. Papaskiri, S.A. Lipsky. – М.: GUZ, 2023. – 256 p.
14. Cherkashina E.V. et al. Identification of unused agricultural lands and their involvement in economic turnover on the basis of a planned land inventory // *Land management, cadastre and land monitoring*. – 2020. – № 11(190). – Pp. 22–27.
15. Demyanova A.D. and others (2019) Information support of management of the land resources of the Russian Federation. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 350(1), 012056.
16. Papaskiri T.V., Lipski S.A. The country's land potential as a key factor in ensuring its food security: land management and legal aspect BIO Web of Conferences, 2024, 82, 05006.
17. Papaskiri T.V., Lipski S.A. (2023) Maintaining the register of agricultural lands as a real step towards the implementation of the data management function for these lands by the state. E3S Web of Conferences, 2023, 395, 04003.

# Текущее состояние и перспективы развития транспортно-экономических связей России и Китая

**Панов Андрей Валерьевич,**

аспирант по направлению подготовки ФГОС 38.06.01  
Экономика, АНО ВО «Российский новый университет»  
E-mail: Andrej.panov2018@yandex.ru

Статья посвящена анализу современного уровня транспортно-экономических связей между Российской Федерацией и основным торговым партнером нашей страны – Китайской Народной Республикой. Автором определены основные этапы становления российского рынка логистических услуг, его проблематика и прогнозы развития. Представлены основные международные транспортные коридоры, проходящие между двумя странами. Отмечена важность объединения в форматах БРИКС и БРИКС+ для развития торговых отношений между Россией и Китаем. Отмечено значение дальнейшей диверсификации транспортно-логистических маршрутов доставки грузов между странами, важность модернизации сухопутных пунктов пропуска, увеличения мощностей Восточного полигона ОАО «РЖД», а также трендов по цифровизации и оптимизации процедур таможенного контроля. Необходимость развития логистики обуславливается прогнозируемым дальнейшим ростом товарооборота России и Китая и установленном на уровне руководства двух стран долгосрочным стратегическим партнерством.

**Ключевые слова:** торговля России и Китая, логистика России и Китая, торговые маршруты, транспортные коридоры БРИКС, анализ контейнерной логистики, проблемы отрасли перевозок, экспортная логистика, рынок логистических услуг, международная торговля.

Сотрудничество России и Китая в настоящее время приобретает еще большее стратегическое значение в контексте развития БРИКС и БРИКС+ и, в частности, в сфере транспортной логистики. Как отметил Президент России В.В. Путин в своем выступлении в рамках Делового форума БРИКС в октябре: транспортная связанность должна являться одним из приоритетов нашего партнерства со странами БРИКС и, безусловно, с Китаем [4].

В условиях растущего товарооборота и, в частности, контейнерооборота России с Китаем развитие логистических маршрутов между двумя странами действительно обретает важное значение. По данным главного таможенного управления КНР за 2 года (с 2022 по 2024 гг.) товарооборот Китая и России вырос на 28,7%, составив рекордные 244,82 млрд долларов США [5]. Контейнерооборот между Россией и Китаем за аналогичный период вырос на 70% до 3,5 млн TEU<sup>1</sup>.

Обратимся к современной истории российского рынка логистических услуг, чтобы определить основные этапы его становления:

**2008–2020 гг.** Преимущественное присутствие крупнейших международных логистических операторов на российском рынке: A.P. Moller – Maersk, MSC, CMA CGM, COSCO, Hyundai Glovis и др. Становление российских логистических интермодальных холдингов: Транспортная группа FESCO, Группа компаний «Дело», увеличение доли российских операторов, осуществляющих международные перевозки, в т.ч. между Россией и Китаем, который в 2010 году становится главным торговым партнером России по товарообороту [7].

**2020–2022 гг.** Пандемия CoVid-19. «Логистический кризис». Закрытие границ стало фактором, вынудившим крупнейших перевозчиков сократить судовую вместимость на порядка 10%. Тем не менее, последующий рост потребительского спроса в США на товары народного потребления «подогрел» спрос на доставку по маршруту Китай – США, который резко превысил предложение и стал причиной роста ставок фрахта. В итоге последовал дефицит контейнеров в Китае и Юго-Восточной Азии, что спровоцировало ещё больший скачок в росте ставок.

Эта ситуация повлияла на российскую логистику. В связи с ростом ставок по маршруту через Суэцкий канал, грузовладельцев начали больше интересоват

<sup>1</sup> TEU (Двадцатифутовый эквивалент) – условная единица измерения вместимости грузовых транспортных средств, основанная на объеме 20-футового интермодального ISO-контейнера.

интермодальные маршруты через порты Дальнего Востока России, а также маршруты через сухопутные ж/д погранпереходы. После происшествия с судном Ever Given тайваньского контейнерного перевозчика Evergreen, севшем на мель и перекрывшем Суэцкий канал на шесть дней в марте 2021 г., перед участниками перевозочного процесса встала задача о диверсификации транспортных потоков. Это придало больший импульс к развитию перевозок через Дальний Восток России: порты Владивосток и Восточный, ЖДПП Забайкальск и Наушки. Однако в отличие от портов Дальнего Востока, которые смогли принять и обработать растущие объемы, инфраструктура на погранпереходах не могла справиться со столь резким ростом грузопотока и, после введения китайскими железными дорогами дополнительных карантинных мер и ограничений планов на отправку, погранпереходы снизили свою пропускную способность до минимума [10].

**2022–2024 гг. СВО.** Происходит переориентация грузопотоков на Дальний Восток России вследствие ухода крупнейших иностранных игроков с российского рынка контейнерных перевозок. Доля грузооборота Балтийских портов снизилась. Так, согласно данным ФГБУ «Администрация морских портов Балтийского моря», грузооборот Морского порта Санкт-Петербург в марте сократился на 41% за счет падения контейнерной перевалки (на 50%), навалочных грузов (на 61%) и генеральных грузов (на 12%). В то же время в порту Владивосток грузооборот увеличился на 30% [9]. С учетом этого, для восполнения предложения на рынке перевозок, российские логистические операторы произвели активную закупку дополнительного оборудования, что позволило увеличить парк некоторых операторов в 2 раза. Так, например контейнерный парк FESCO вырос с 80 тыс. TEU до 160 тыс TEU в 2023 г. Тем не менее, вследствие увеличения объемов перевозок по сети ОАО «РЖД» с Запада на Восток операторы столкнулись с инфраструктурными ограничениями на Восточном полигоне железных дорог. Перегрузка транспортной инфраструктуры и снижение её пропускной способности, в свою очередь, увеличило время оборота контейнеров и фитинговых платформ [10].

**2024 г. – н.в.** Восстановление рынка контейнерных перевозок через порты Балтийского бассейна, в том числе благодаря открытию deep sea линий российскими операторами (FESCO), до этого операторами таких линий выступали только A-P Moller-Maersk, MSC и китайские компании, такие как COSCO. Также в связи с увеличением загруженности Восточного полигона. средний срок кругорейса контейнера на маршруте Китай – РФ – Китай вырос с 70 до 140 дней, наблюдался дефицит контейнеров в локациях Юго-Восточной Азии [6].

В настоящее время основным драйвером роста транспортно-логистических услуг являются перевозки через порты Балтийского бассейна, и через сухопутные погранпереходы. Перевозки через порты Дальнего Востока остаются практически без изменений.

В глобальном формировании транспортно-логистических и экономических связей между Россией и странами-партнерами, в том числе между Россией и Китаем играют важную роль Международные транспортные коридоры (МТК), способствуя укреплению международного сотрудничества.

Формируемая на территории России система МТК включает в себя Север–Юг, Северный морской путь (СМП) в рамках Северного морского транзитного коридора (СМТК), панъевропейские транспортные коридоры № 1, № 2 и № 9, а также коридоры Приморье-1 и Приморье-2, которые связывают северо-восточные провинции Китая через российские морские порты Приморского края с портами стран Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР). При этом в системе МТК на территории России панъевропейский транспортный коридор № 2 включен в состав Транссиба. Участок панъевропейского транспортного коридора № 9 (граница Финляндии – Санкт-Петербург – Москва) включен в состав коридора «Север–Юг». [1]

В последние годы значительно возросло внимание к формату интеграции БРИКС. С каждым годом ассоциация становится все более важным участником мировой экономики.

Расширение БРИКС в начале 2024 года ознаменовало начало нового этапа развития объединения. С учетом новых участников, в 2023 году в БРИКС входила почти половина населения земного шара – 45,8%, доля объединения в мировом ВВП составила 36,2%, что значительно превышает общую долю развитых экономик, входящих в G7 (в 2023 году доля стран G7 в мировой экономике составляла 36,2%). [2] Однако стоит отметить неоднородность стран БРИКС. Организация объединяет государства с крайне разной экономикой: нефтедобывающую и преимущественно сельскохозяйственную, с высоким и низким уровнем урбанизации и доходов, а также государства, находящиеся на разных стадиях развития.

Такое большое разнообразие отражает суть БРИКС, как сообщества развивающихся стран, объединенных общими целями: демократизация мировой экономики и торговли на принципах многополярного миропорядка и многосторонности, повышение роли Глобального Юга и создание условий для взаимовыгодного сотрудничества, стимулирующего всестороннее развитие. сотрудничество в рамках БРИКС осуществляется в широком спектре областей, включая политику, экономику, безопасность, а также культурную и гуманитарную сферу. Страны БРИКС также неоднородны в отношении их доли в глобальной структуре ВВП.

Например, в 2023 году на долю Китая приходилось около 7% общемирового ВВП в натуральном выражении, в то время как доли других стран были значительно ниже. Доля Индии, которая занимает второе место среди стран БРИКС по объему ВВП, составила 7,6%, а России – 2,9%. Доля других стран-участниц варьируется от 0,2% для Эфиопии до 2,3% для Бразилии (рис. 1).





knr-1988955640.html?in=t (дата обращения: 21.02.2025).

9. Чиженок А. Петербургский порт из-за санкций потерял половину грузов. – Текст: электронный // РИА Новости: [сайт]. – URL: [https://www.rbc.ru/spb\\_sz/29/05/2022/628f821e9a7947c6e-86fe41e](https://www.rbc.ru/spb_sz/29/05/2022/628f821e9a7947c6e-86fe41e) (дата обращения: 21.02.2025).
10. Шишков М., Кравченко А. Кризис в логистике: причины, последствия и прогнозы на будущее. – Текст: электронный // Официальный сайт Транспортной группы FESCO: [сайт]. – URL: <https://www.fesco.ru/ru/press-center/blog/krizis-v-logistike-prichiny-posledstviya-i-prognozy-na-budushchee/> (дата обращения: 21.02.2025).

## THE CURRENT STATE AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF TRANSPORT AND ECONOMIC RELATIONS BETWEEN RUSSIA AND CHINA

Panov A.V.

Russian New University

The article is devoted to the analysis of the current level of transport and economic relations between the Russian Federation and our country's main trading partner, the People's Republic of China. The author defines the main stages of the formation of the Russian logistics services market, its problems and development forecasts. The main international transport corridors passing between the two countries are presented. The importance of unification in the BRICS and BRICS+ formats for the development of trade relations between Russia and China was noted. The importance of further diversifying transport and logistics routes for cargo delivery between the countries, the importance of modernizing land checkpoints, increasing the capacity of the Eastern Polygon of Russian Railways, as well as trends in digitalization and optimization of customs control procedures was noted. The need to develop logistics is conditioned by the projected further growth of trade turnover between Russia and China and the long-term strategic plan established at the leadership level of the two countries.

**Keywords:** trade between Russia and China, logistics of Russia and China, trade routes, BRICS transport corridors, analysis of container logistics, problems of the transportation industry, export logistics, logistics services market, international trade.

## References

1. Kuznetsova S. The way to the East: The development of Eurasian transport corridors. / S. Kuznetsova – Text: direct // Analytical report of the Institute of Problems of Natural Monopolies. – November 2023. – pp. 2–3.
2. Bobylev S. What is known about BRICS and the stages of expansion of this association? – Text: electronic // TASS: [website]. – URL: <https://tass.ru/info/18558683> (accessed: 02/21/2025).
3. Bobylev S. Overview of BRICS transport barriers. – Text: electronic // 1520 International website: [website]. – URL: <https://1520international.com/content/2024/oktyabr-2024/the-future-of-brics-corridors-and-barriers/> (date of reference: 02/21/2025).
4. Vladimir Putin addressed the plenary session of the BRICS Business Forum. – Text: electronic // The official website of the President of Russia: [website]. – URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/speeches/75347> (date of reference: 02/20/2025).
5. Plotnikova M. Trade turnover between Russia and China increased by 1.9 percent in 2024. – Text: electronic // RIA Novosti: [website]. – URL: <https://ria.ru/20250113/kitay-1993406948.html> (date of request: 02/20/2025).
6. Why is the cost of sea freight from China increasing? – Text: electronic // Official website of the Transport and logistics company VL-Logistics: [website]. – URL: <https://vl-logistic.ru/blog/logistics/pochemu-stoimost-morskogo-frachta-iz-kitaya-rastet/> (date of reference: 02/21/2025).
7. Putin: China has come out on top in terms of trade with Russia. – Text: electronic // Business newspaper "Vzglyad": [website]. – URL: <https://vz.ru/news/2011/6/16/500032.html> (date of address: 02/20/2025).
8. Trefilov V. Ambassador of China: the trade turnover between China and Russia will show growth, despite the pressure. – Text: electronic // RIA Novosti [website]. – URL: <https://ria.ru/20241213/knr-1988955640.html?in=t> (date of reference: 02/21/2025).
9. Chizhenok A. The St. Petersburg port lost half of its cargo due to sanctions. – Text: electronic // RIA Novosti: [website]. – URL: [https://www.rbc.ru/spb\\_sz/29/05/2022/628f821e9a7947c6e-86fe41e](https://www.rbc.ru/spb_sz/29/05/2022/628f821e9a7947c6e-86fe41e) (accessed: 02/21/2025).
10. Shishkov M., Kravchenko A. Crisis in logistics: causes, consequences and forecasts for the future. – Text: electronic // Official website of the FESCO Transport Group: [website]. – URL: <https://www.fesco.ru/ru/press-center/blog/krizis-v-logistike-prichiny-posledstviya-i-prognozy-na-budushchee/> (date of access: 02/21/2025).

# Эволюция концепции кластеров проектного типа: от традиционных отраслевых моделей к государственно-частному партнерству в инновационном развитии

**Страхов Андрей Андреевич,**

аспирант кафедры финансов, бухгалтерского учета и экономической безопасности, ФГБОУ ВО «Московский государственный университет технологий и управления имени К.Г. Рязумовского (Первый казачий университет)»  
E-mail: presidentov@bk.ru

Исследование посвящено анализу эволюции теоретических и прикладных подходов к формированию кластеров проектного типа. Рассмотрена трансформация концепции кластера от традиционных отраслевых моделей территориального размещения производительных сил к современным формам государственно-частного партнерства в реализации инновационных проектов национального масштаба. Выявлены особенности кластеров проектного типа, включая наличие объединяющих участников целевых установок по реализации проекта, а также активную роль государства в определении направлений развития и финансировании. Показано, что ключевыми свойствами кластеров проектного типа являются регионально регулируемые формы экономической активности, вертикальная интеграция в рамках технологических цепочек, наличие отраслевого ядра. Подчеркнута роль кластеров проектного типа как инструмента реализации приоритетных национальных проектов и государственных программ, обеспечивающего инновационное развитие и экономическую безопасность на отраслевом и национальном уровнях. Сделан вывод о значимости адаптации концепции кластеров к современным вызовам инновационного развития экономики.

**Ключевые слова:** кластеры проектного типа; инновационное развитие; государственно-частное партнерство; национальные проекты; экономическая безопасность; отраслевые модели; технологические цепочки.

## Введение

**Актуальность проблемы.** В современных условиях ускорения технологического развития и обострения глобальной конкуренции ключевое значение приобретает способность экономических систем генерировать и эффективно внедрять инновации. Одним из действенных механизмов активизации инновационных процессов является кластерный подход, предполагающий концентрацию ресурсов и компетенций группы взаимосвязанных предприятий и организаций для реализации прорывных проектов. При этом традиционные модели формирования кластеров, ориентированные преимущественно на отраслевую специализацию и территориальную локализацию, не в полной мере отвечают задачам инновационной модернизации экономики. Возникает потребность в развитии концепции кластеров в направлении более гибких проектно-ориентированных форм с активным участием государства как стратегического партнера бизнеса в реализации приоритетных инновационных инициатив.

Степень изученности проблемы. Теоретико-методологические основы кластерного подхода были заложены в трудах А. Маршалла, М. Портера, М. Энрайта. Значительный вклад в развитие представлений о закономерностях формирования и функционирования кластеров внесли Я. Гордон, Э. Фезер, С. Розенфельд, А. Саксениан, В. Прайс. Среди отечественных исследователей следует отметить работы А.Г. Гранберга, М.К. Бандмана, Н.Н. Колосовского, А.Н. Пилясова, посвященные анализу процессов кластеризации в российской экономике. Несмотря на многообразие научных публикаций по кластерной проблематике, сохраняется потребность в концептуальном осмыслении новых форм кластерных образований, ориентированных на цели инновационного развития и реализацию общенациональных приоритетов.

Цель исследования заключается в развитии теоретических представлений о кластерах проектного типа как инструменте государственно-частного партнерства в инновационном развитии экономики.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. Исследовать эволюцию концепции кластеров в экономической науке.
2. Выявить особенности кластеров проектного типа.
3. Проанализировать роль государства в формировании и развитии кластеров проектного типа.

4. Определить влияние кластеров проектного типа на инновационное развитие и экономическую безопасность.

## Методы и материалы

Методологическую основу исследования составили системный, исторический и компаративный подходы. В работе использованы общенаучные методы логического и статистического анализа, синтеза, дедукции и индукции, графической интерпретации.

Теоретическую базу исследования сформировали труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам развития кластерных образований и государственно-частного партнерства в инновационной сфере. Особое внимание уделено анализу научных трудов следующих авторов: С.В. Кузнецов, А.Д. Шматко, Л.К. Шамина [1], А.В. Бабкин [2], М.А. Эскиндаров [3], В.Е. Дементьев [4], В.И. Авдийский, В.М. Безденежных, Д.Ф. Ализада [5] и другие.

Информационно-эмпирическую базу исследования представляют аналитические материалы международных организаций (Всемирного банка, ОЭСР), данные Минэкономразвития и Росстата о реализации кластерной политики в России, материалы научных публикаций по тематике исследования.

## Результаты и обсуждения

Формирование научных представлений о кластерах как особой форме пространственной организации экономической деятельности началось в конце XIX века. основоположник неоклассической школы А. Маршалл, исследуя феномен концентрации специализированных компаний в промышленных районах, отмечал, что географическая близость создает особую атмосферу, способствующую распространению знаний, технологий и лучших практик [6]. Последователи А. Маршалла развили его идеи, акцентируя внимание на агломерационном эффекте, возникающем вследствие локализации экономической активности. В частности, Э. Гувер ввел понятия урбанизационной и локализационной экономики, П. Кругман обосновал роль возрастающей отдачи в формировании пространственной структуры производства [7].

Качественно новый импульс теория кластеров получила благодаря исследованиям М. Портера. Проанализировав конкурентные преимущества компаний и стран в различных отраслях, М. Портер пришел к выводу, что наиболее динамично развиваются фирмы, сконцентрированные в пределах одного региона и объединенные системой производственных связей и взаимодополняющих компетенций [8]. М. Портер определил кластер как «группу географически соседствующих взаимосвязанных компаний и связанных с ними организаций, действующих в определенной сфере и характеризующихся общностью деятельности и взаимодополняющих друг друга» [9].

Развивая идеи М. Портера, М. Энрайт описал кластеры как географические агломерации фирм, работающих в одной или нескольких родственных отраслях хозяйства [10]. При этом принципиальное значение имеют факторы близости, причем не только пространственной, но и культурной, способствующей укреплению доверия и налаживанию коммуникаций.

Начиная с 1990-х годов исследования кластеров фокусируются на инновационной составляющей как ключевом факторе конкурентоспособности в экономике знаний. Возникают концепции инновационных, обучающихся, динамичных кластеров. С. Розенфельд характеризует кластеры как концентрацию фирм, которые способны производить синергетический эффект из-за их географической близости и взаимозависимости, даже при том, что их масштаб занятости может не быть отчетливым или заметным [11]. В отличие от традиционных промышленных кластеров инновационные кластеры объединяют широкий круг участников, включая университеты, научные центры, венчурные фонды, сервисные компании.

Таким образом, концепция кластеров прошла путь от осмысления локализационных эффектов до анализа инновационного потенциала сетевого взаимодействия бизнеса, науки, образования и власти. Современный кластерный дискурс сфокусирован на выявлении механизмов управления кластерами для реализации национальных стратегических приоритетов.

Проведенный анализ эволюции кластерной концепции позволяет по-новому взглянуть на возможности использования кластерного подхода в реализации крупномасштабных инновационных инициатив общенационального значения. В отличие от традиционных кластерных моделей, ориентированных на развитие отдельных территорий или секторов экономики, кластеры проектного типа представляют собой гибкие организационные структуры, объединяющие ресурсы бизнеса и государства для достижения прорывных целей научно-технологического развития и повышения конкурентоспособности страны на глобальных рынках. Обобщение опыта реализации кластерной политики в России и за рубежом позволяет выделить ключевые особенности кластеров проектного типа:

1. Наличие объединяющих участников целевых установок, определяющих действия по реализации проекта всей ассоциированной группы. Кластеры проектного типа создаются под конкретные задачи национального масштаба, требующие концентрации значительных ресурсов и компетенций. Участники подобных кластеров разделяют общее видение желаемого будущего и декомпозируют его в систему подцелей и программ.
2. Активная роль государства как стратегического партнера и соинвестора. В кластерах проектного типа государство выступает не только как регулятор и заказчик, но и как полноправный участник, разделяющий с бизнесом риски

и выгоды в рамках реализации проектов государственного значения. Государство определяет приоритетные направления технологического развития, формирует институциональные условия, поддерживает критически значимые инициативы.

3. Межотраслевой и межрегиональный характер взаимодействия. Кластеры проектного типа, как правило, не ограничены рамками отдельных секторов и территорий. Глобальный характер современных вызовов требует объединения усилий компаний и организаций различной отраслевой принадлежности, научных и образовательных центров из разных регионов и даже стран.

4. Сетевая организация партнерств вокруг инновационного ядра кластера. Инновационное ядро представляет собой совокупность якорных предприятий, технологических лидеров, научно-исследовательских и образовательных организаций, определяющих технологические стандарты и траекторию развития кластера. Вокруг ядра формируется сеть партнерств, охватывающая производственную, финансовую, логистическую, сбытовую и иные стадии создания стоимости инновационного продукта.

5. Ориентация на создание продуктовых и технологических инноваций. Кластеры проектного типа нацелены не просто на достижение эффекта масштаба или экономии на издержках, а на генерацию качественно новых продуктов и технологий, формирование новых рынков и стандартов потребления. Инновационная направленность является ключевым признаком, отличающим кластерные инициативы проектного типа от традиционных отраслевых и региональных кластеров.

6. Динамичный жизненный цикл и гибкость конфигурации. В отличие от традиционных кластеров, ориентированных на устойчивое развитие территории базирования, жизненный цикл кластеров проектного типа определяется масштабами и сроками реализации конкретных программ и инициатив. По достижении поставленных целей состав участников и структура кластера может трансформироваться, адаптируясь к новым задачам.

Таким образом, кластеры проектного типа представляют собой эволюционную форму кластерной организации экономической деятельности, ориентированную на реализацию комплексных инновационных проектов национального масштаба на основе консолидации ресурсов государства, бизнеса, науки и образования. Ключевыми драйверами создания кластеров проектного типа выступают технологические вызовы, геоэкономическая конкуренция и задачи пространственного развития страны.

Инициатором формирования кластеров проектного типа, как правило, выступает государство, заинтересованное в обеспечении глобальной конкурентоспособности и экономической безопасности страны. В качестве стратегического партнера и соинвестора государство берет на себя функции

определения долгосрочных приоритетов научно-технологического развития, создания благоприятных институциональных условий, поддержки прорывных инноваций на начальных стадиях. При этом обеспечивается паритетное участие бизнес-структур в определении направлений развития и разделении рисков инновационной деятельности.

Анализ российского опыта кластерной политики показывает возрастающую роль государства в инициировании и поддержке приоритетных кластерных проектов. С начала 2000-х годов в России реализуется комплекс мер по стимулированию формирования территориальных кластеров в рамках программ Министерства экономического развития. С 2012 г. поддержка инновационных территориальных кластеров осуществляется в рамках инструментов Национальной технологической инициативы. В 2016 г. сформирован перечень приоритетных проектов по созданию высокотехнологичных кластеров на базе интеграции потенциала образовательных и научных организаций и производственных предприятий.

С принятием в 2014 г. Федерального закона «О промышленной политике в Российской Федерации»<sup>1</sup> созданы законодательные основания для предоставления государственной поддержки участникам промышленных кластеров в целях реализации совместных проектов по производству промышленной продукции. Постановлением Правительства РФ от 31 июля 2015 г. № 779<sup>2</sup> утверждены Требования к промышленным кластерам и специализированным организациям промышленных кластеров в целях применения к ним мер стимулирования деятельности, установлен порядок подтверждения соответствия указанным требованиям.

По состоянию на 2023 год в России функционирует 85 промышленных кластеров. Динамика количества кластеров демонстрирует устойчивый рост: в 2021 году насчитывалось 67 кластеров, в 2022 году их число увеличилось до 80, а к 2023 году достигло 124 единиц, что свидетельствует о значительной интенсификации кластерного развития промышленности<sup>3</sup>.

Анализ уровня организационного развития промышленных кластеров на 2023 год показывает, что большинство из них (47 единиц, что составляет 87% от общего числа) находится на начальном уровне развития. Средний уровень развития демонстрируют 7 кластеров (13%), в то время как высокий уровень не зафиксирован ни у одного кластера<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Федеральный закон «О промышленной политике в Российской Федерации» от 31.12.2014 № 488-ФЗ

<sup>2</sup> Постановление Правительства РФ от 31 июля 2015 г. № 779 «О промышленных кластерах и специализированных организациях промышленных кластеров»

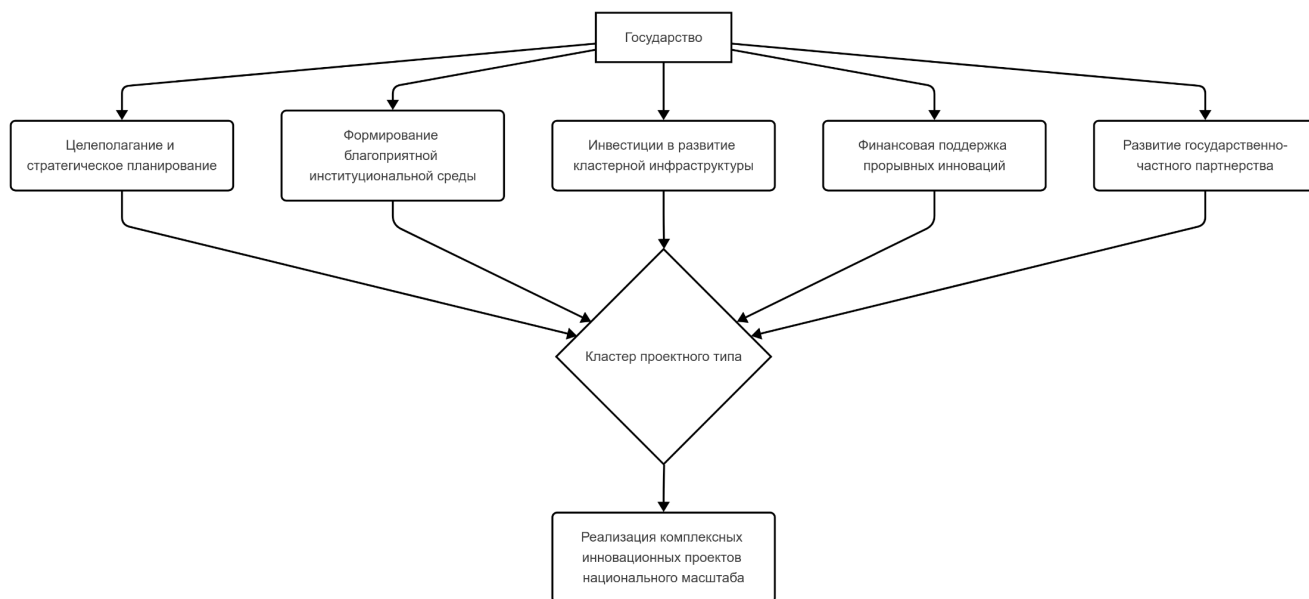
<sup>3</sup> ГИСИП. Сводная статистическая информация геоинформационной системы по кластерам. – Режим доступа – [https://gisp.gov.ru/gisip/stats\\_sum\\_clusters/pdf/ru/](https://gisp.gov.ru/gisip/stats_sum_clusters/pdf/ru/) (Дата обращения: 25.02.2025)

<sup>4</sup> ГИСИП. Сводная статистическая информация геоинформационной системы по кластерам. – Режим доступа – [https://gisp.gov.ru/gisip/stats\\_sum\\_clusters/pdf/ru/](https://gisp.gov.ru/gisip/stats_sum_clusters/pdf/ru/) (Дата обращения: 25.02.2025)

Географическое распределение промышленных кластеров в 2023 году характеризуется концентрацией в четырех федеральных округах: Центральном (45 кластеров), Приволжском (42 кластера), Сибирском (24 кластера) и Северо-Западном (20 кластеров). Таким образом, наблюдается неравномерное распределение промышленных кластеров по территории Российской Федерации с преобладанием их локализации в европейской части страны и Сибири<sup>1</sup>.

В контуре национальных проектов и государственных программ формируются масштабные кластерные инициативы межотраслевого и межрегионального уровня. Наиболее яркие примеры – ин-

новационные кластеры «Эльбрус» (микроэлектроника и ИТ), «Долина Менделеева»<sup>2</sup> (новые материалы), научно-образовательные центры (НОЦ) мирового уровня. Стратегическая цель подобных кластеров – создание прорывных технологий и продуктов, локализация производственных цепочек выпуска высокотехнологичной продукции на базе кооперации российских предприятий и исследовательских центров. Государство стимулирует развитие кластеров проектного типа через инструменты соглашений о защите и поощрении капиталовложений (СЗПК), специальных инвестиционных контрактов (СПИК), обеспечение инфраструктурной и институциональной поддержки (рисунок 1).



**Рис. 1.** Участие государства в развитии кластеров проектного типа

Источник: разработано автором на основе [12] [13][14]

Обобщение опыта стран-лидеров в сфере кластерной политики (США, Японии, Германии, Франции, Китая) позволяет выделить следующие ключевые функции государства в развитии кластеров проектного типа:

1. Целеполагание и стратегическое планирование. Государство определяет стратегические национальные приоритеты, в рамках которых иницируются кластерные проекты. Обеспечивается согласование программ развития кластеров с национальными стратегиями научно-технологического и пространственного развития.
2. Формирование благоприятной институциональной среды. Органы власти обеспечивают принятие нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность кластеров проектного типа. Снижаются административные барьеры, совершенствуется таможенное и налоговое законодательство, создаются механизмы защиты прав интеллектуальной собственности.

3. Инвестиции в развитие кластерной инфраструктуры. Государство финансирует создание промышленных парков, технопарков, особых экономических зон и иных инфраструктурных объектов, необходимых для обеспечения деятельности кластеров. Стимулируется развитие системы научных и образовательных организаций, интегрированных с реальным сектором экономики.
4. Финансовая поддержка прорывных инноваций. Через систему институтов развития, фондов и программ государство направляет финансовые ресурсы на поддержку исследований и разработок участников кластеров в приоритетных областях. Особое внимание уделяется комплексным научно-технологическим проектам полного цикла – от фундаментальных исследований до коммерциализации.
5. Развитие государственно-частного партнерства. Обеспечивается вовлечение частного

<sup>1</sup> ГИСИП. Сводная статистическая информация геоинформационной системы по кластерам. – Режим доступа – [https://gisip.gov.ru/gisip/stats\\_sum\\_clusters/pdf/ru/](https://gisip.gov.ru/gisip/stats_sum_clusters/pdf/ru/) (Дата обращения: 25.02.2025)

<sup>2</sup> Постановление Правительства РФ от 24 декабря 2019 г. № 1805 «О создании инновационного научно-технологического центра «Долина Менделеева»»

бизнеса и институтов гражданского общества в процессы инициирования, экспертизы и реализации кластерных проектов. Государство через доленое участие в капитале управляющих компаний кластеров разделяет с бизнесом риски на начальных стадиях. Формируются представительные органы управления кластерами с участием представителей органов власти, бизнеса, науки.

Таким образом, государство играет стратегическую роль в формировании и развитии кластеров проектного типа, обеспечивая преодоление возможных «провалов рынка» в инновационной сфере и реализацию долгосрочных национальных приоритетов. Эффективная кластерная политика предполагает обеспечение взаимодополняемости потенциалов и интересов государства, бизнеса и науки на основе принципов стратегического партнерства и социальной ответственности.

Кластеры проектного типа оказывают комплексное воздействие на уровень инновационной активности и безопасности социально-экономической системы. Локализация в рамках кластера полного цикла разработки и производства инновационных продуктов и технологий способствует достижению синергетических эффектов за счет непрерывного трансфера знаний, компетенций, ресурсов. Обеспечивается эффективная связка науки, образования и индустрии на основе общих технологических платформ и исследовательской инфраструктуры.

Как правило, кластеры проектного типа формируются в областях, имеющих стратегическое значение для обеспечения национального суверенитета и опережающего развития критически значимых технологий. Достижение технологического лидерства в таких секторах, как микроэлектроника, фотоника, биоинженерия, робототехника, искусственный интеллект способствует укреплению конкурентных преимуществ страны, созданию новых точек роста и зон опережающего развития. Локализация высокотехнологичных производств на территории России снижает риски зависимости от иностранных поставок, обеспечивает устойчивость экономики к внешним шокам.

Кроме того, кластеры проектного типа создают дополнительный импульс для социально-экономического развития территорий локализации. Внутри кластера формируется связанная сеть поставщиков продукции, услуг и технологий, порождающая мультипликативные эффекты роста занятости и налоговой базы. Инвестиции в НИОКР и инновационную инфраструктуру становятся драйверами формирования новых высокотехнологичных секторов региональной экономики. Растет инвестиционная привлекательность территорий, интегрированных в национальные и глобальные цепочки высокотехнологичного производства.

Одновременно инновационная направленность кластеров проектного типа несет и определенные риски. Значительная ресурсоемкость НИОКР, высокая специфичность задействованных активов, неопределенность результатов и сроков окупаемости требует особых механизмов распределения затрат и рисков между участниками кластерных проектов. Концентрация критически значимых компетенций и технологий в рамках кластера повышает чувствительность к рискам утечки информации, кадров, нарушения прав интеллектуальной собственности. Международное научно-техническое сотрудничество несет риски попадания под санкционные ограничения в доступе к рынкам и технологиям.

Минимизация указанных рисков требует проработанной системы экономической, информационной, технологической безопасности на всех этапах реализации кластерных проектов. Международный опыт демонстрирует эффективность риск-ориентированного подхода к управлению инновационными кластерами, заключающегося в многоаспектной оценке и постоянном мониторинге рисков, построении систем раннего предупреждения угроз, резервировании критических элементов инфраструктуры. Отдельное внимание уделяется безопасности цепей поставок, снижению зависимости от узкой группы поставщиков, развитию альтернативных каналов обеспечения стратегически значимыми ресурсами (рис. 2).

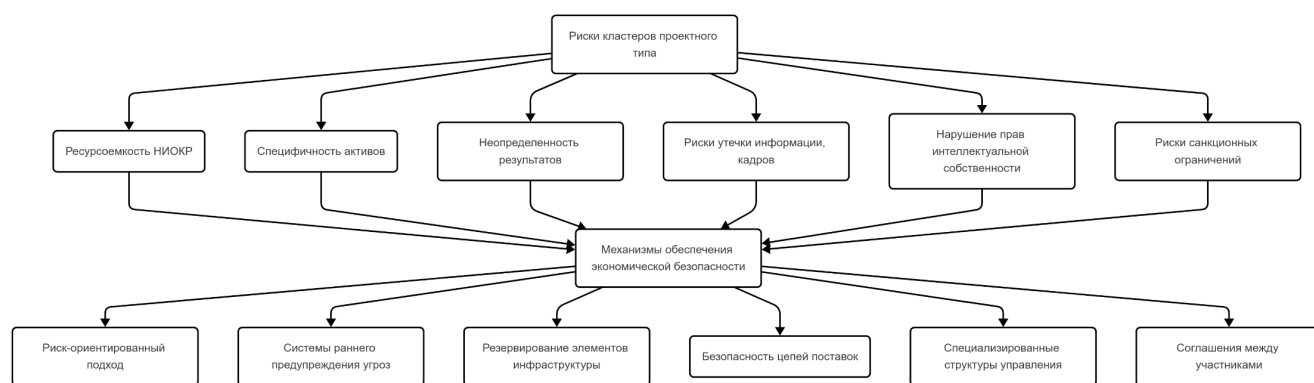


Рис. 2. Риски и механизмы обеспечения экономической безопасности кластеров проектного типа

Источник: разработано автором на основе [15] [16] [17]

Специализированные структуры управления кластерами (центры кластерного развития, проектные офисы, инжиниринговые центры) играют ключевую роль в управлении рисками, концентрируя компетенции и ресурсы для обеспечения комплексной безопасности. Долгосрочные соглашения между участниками кластеров фиксируют обязательства и механизмы защиты интересов.

Развитие инновационных кластеров повышает значимость их экономической безопасности в реализации национальных приоритетов. Эффективное управление рисками требует интеграции в стратегии участников, согласования с государственной политикой безопасности и создания координирующих структур. Адаптивность системы безопасности необходима для реагирования на меняющиеся угрозы и расширение деятельности кластеров.

## Выводы

В результате проведенного исследования теоретических и прикладных аспектов эволюции концепции кластеров проектного типа можно сформулировать следующие ключевые выводы.

1. Анализ эволюции представлений о кластерах показал их трансформацию от традиционных территориально-отраслевых моделей в сторону гибких сетевых образований, ориентированных на реализацию комплексных инновационных проектов национального масштаба. Драйверами подобной трансформации выступают усиление конкуренции в сфере инноваций, необходимость объединения ресурсов государства, бизнеса и науки для ответа на технологические вызовы, потребность в новых механизмах пространственного развития.
2. Обоснована авторская трактовка кластеров проектного типа как особой формы квазиинтеграции государственных, частных и научно-образовательных организаций для реализации целевых установок, определяющих направления инновационной деятельности и мобилизацию ресурсов в рамках стратегически значимых для национальной экономики проектов. Ключевыми признаками кластеров проектного типа являются сетевой характер взаимодействия, активная роль государства, ориентация на достижение технологического лидерства в приоритетных областях, высокий инновационный потенциал.
3. На основе обобщения российского и зарубежного опыта определено, что кластеры проектного типа формируются как иерархические системы с выделением связующего ядра в виде крупных высокотехнологичных компаний, исследовательских центров, объектов инновационной инфраструктуры. Вокруг ядра концентрируется сеть малых и средних инновационных предприятий, startup-студий, интегрированных в единые технологические цепочки. Принципиальное значение имеет качество институциональной среды и инфраструктурной

обеспеченности территории локализации кластера.

4. Ключевая роль в инициировании и развитии кластеров проектного типа принадлежит государству. Органы власти не только определяют стратегические приоритеты и мобилизуют ресурсы, но и непосредственно участвуют в реализации и софинансировании кластерных проектов через механизмы государственно-частного партнерства. Это позволяет обеспечить учет национальных интересов, распределить риски и синхронизировать кластерные стратегии с документами стратегического планирования.
5. Кластеры проектного типа выступают драйверами инновационной трансформации экономики. Концентрация в их рамках полного цикла исследований и разработок способствует ускоренному трансферу знаний и технологий, достижению синергетических эффектов на основе объединения потенциала науки, бизнеса и государства. Формирование кластеров в стратегически значимых областях создает основу для технологического суверенитета, укрепляет конкурентные позиции страны на глобальных рынках.
6. Особое внимание при проектировании кластеров следует уделять обеспечению их экономической безопасности в условиях высокой неопределенности и рисков инновационной деятельности. В контуре кластерного менеджмента необходимо формирование специализированных структур управления, обеспечивающих управление рисками, защиту критической инфраструктуры, координацию участников и согласование их экономических интересов. Адаптивность системы безопасности к меняющимся условиям обеспечивается на базе постоянного мониторинга и гибкой перестройки бизнес-процессов.

Таким образом, эволюция кластеров в сторону проектных инновационно-ориентированных форм отражает изменение организационных моделей экономической деятельности при переходе к экономике знаний. Кластеры проектного типа концентрируют ресурсы на прорывных инновационных направлениях, обеспечивая реализацию стратегических национальных приоритетов через объединение потенциала государства, науки и бизнеса. Мировой опыт демонстрирует, что развитие таких кластеров способствует технологической модернизации, повышению конкурентоспособности и укреплению экономической безопасности России.

## Литература

1. Кластерная структура экономики промышленности / С.В. Кузнецов, А.Д. Шматко, Л.К. Шамина [и др.]. – Санкт-Петербург: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический уни-



- верситет Петра Великого», 2014. – 300 с. – ISBN 978-5-7422-4692-3. – EDN TOWBZN.
2. Бабкин, А.В. Кластерная структура экономики промышленности / А.В. Бабкин. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный политехнический университет, 2014. – 300 с. – ISBN 978-5-7422-4692-3. – EDN TZNJPN.
  3. Эскиндаров, М.А. Развитие корпоративных отношений в современной российской экономике / М.А. Эскиндаров. – Москва: Республика, 1999. – 368 с. – ISBN 5-250-02753-9. – EDN RAVHRH.
  4. Дементьев, В.Е. Условия координации экономической деятельности как фактор формирования организационных структур / В.Е. Дементьев // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2015. – № 2(80). – С. 55–63. – EDN TSVREP.
  5. Авдийский, В.И. Эффективность управления сложной многоуровневой организацией как качество ее экономической безопасности / В.И. Авдийский, В.М. Безденежных, Д.Ф. Ализада // Инновационное развитие экономики. – 2019. – № 5–2(53). – С. 17–22. – EDN FPKRGF.
  6. Чэнь, Ц. Обзор развития теории промышленных кластеров / Ц. Чэнь, В.М. Пизенгольц // Инновационная экономика. – 2016. – № 1(6). – С. 11. – EDN WCBWFR.
  7. Савченко, В. А. пространственные императивы развития промышленного производства / В.А. Савченко // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 8–1. – С. 198–202. – EDN UGZHON.
  8. Печников, А.С. Особенности и преимущество кластеров / А.С. Печников // Новые технологии в науке, образовании, производстве: Международный сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции, Рязань, 20–23 декабря 2014 года / Ответственный редактор Горохова Марина Николаевна. – Рязань: НП «Голос губернии», 2014. – С. 321–325. – EDN UJQZHN.
  9. Линченко, Б.И. Институциональное развитие кластеров / Б.И. Линченко // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2013. – № 4(44). – С. 127–134. – EDN RWWLHF.
  10. Омарова, Н.Ю. Кластеризация, как подход к социально-экономическому развитию регионов в России / Н.Ю. Омарова, В.В. Хорошевская // Экономический рост России: проблемы и стратегические перспективы: Сборник научных статей Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием, Великий Новгород, 19–20 мая 2016 года / Ответственный редактор М.М. Омаров. – Великий Новгород: Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, 2017. – С. 44–48. – EDN ZHMGDL.
  11. Фархутдинов, И.И. Формирование экономических кластеров посредством применения сорсинга / И.И. Фархутдинов, А.Г. Исавнин // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2018. – Т. 14, № 5(362). – С. 843–859. – DOI 10.24891/ni.14.5.843. – EDN XOINCH.
  12. Афанасьева, О.А. Предложения по участию органов исполнительной власти в поддержке формирования и развития территориальных кластеров в экономике России / О.А. Афанасьева, А.М. Ковалев // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2020. – № 3. – С. 48–55. – EDN ZWAAWE.
  13. Ермолаев, Д.В. Интеграция предприятий с высокой долей государственного участия в промышленные кластеры / Д.В. Ермолаев, А.М. Ажлуни // Вестник аграрной науки. – 2021. – № 4(91). – С. 117–122. – DOI 10.17238/issn2587–666X.2021.4.117. – EDN MAPPWF.
  14. Гончарова, А.А. Право граждан на участие в управлении делами государства и электронное правительство в современном демократическом государстве / А.А. Гончарова // Успехи современной науки и образования. – 2017. – Т. 8, № 2. – С. 88–91. – EDN YFXKHF.
  15. Полянин, А.В. Повышение экономической безопасности кластера для обеспечения устойчивости его развития / А.В. Полянин, Л.И. Проняева, А.В. Павлова // Вестник Академии знаний. – 2022. – № 48(1). – С. 249–258. – DOI 10.24412/2304–6139–2022–48–1–249–258. – EDN LGXTWK.
  16. Проняева, Л.И. Выявление угроз в системе экономической безопасности кластера / Л.И. Проняева, В.М. Лебедев // Фундаментальные и прикладные исследования в области экономики и финансов: Сборник научных статей VI международной научно-практической конференции, Орел, 03 декабря 2020 года. Том Часть 1. – Орел: Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, 2020. – С. 149–153. – EDN ENTQWP.
  17. Посошков, П.И. Экономическая безопасность в кластерной инфраструктуре / П.И. Посошков, В.В. Быков // Научные записки специализированной кафедры ПАО «Газпром» / под науч. ред. А.Н. Петрова. Том Выпуск 1. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2016. – С. 38–44. – EDN VNQTMQ.

#### EVOLUTION OF THE PROJECT-BASED CLUSTERS CONCEPT: FROM TRADITIONAL INDUSTRY MODELS TO PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN INNOVATIVE DEVELOPMENT

Strakhov A.A.

Moscow State University of Technology and Management named after K.G. Razumovski

The study analyzes the evolution of theoretical and applied approaches to the formation of project-based clusters. The article considers the transformation of the cluster concept from traditional industry models of territorial distribution of productive forces to modern forms of public-private partnership in the implementation of innovative projects of national scale. The features of project-based clusters are identified, including the presence of unifying participants of target settings for the implementation of the project, as well as

the active role of the state in determining development directions and financing. It is shown that the key properties of project-based clusters are regionally regulated forms of economic activity, vertical integration within technological chains, and the presence of an industry core. The role of project-based clusters as a tool for implementing priority national projects and government programs, ensuring innovative development and economic security at the industry and national levels, is emphasized. A conclusion is made about the importance of adapting the cluster concept to modern challenges of innovative economic development.

**Keywords:** project-based clusters; innovative development; public-private partnership; national projects; economic security; industry models; technological chains.

## References

1. Cluster structure of the industrial economy / S.V. Kuznetsov, A.D. Shmatko, L.K. Shamina [and others]. – St. Petersburg: Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education “Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University”, 2014. – 300 p. – ISBN 978-5-7422-4692-3. – EDN TOWBZN.
2. Babkin, A.V. Cluster structure of the industrial economy / A.V. Babkin. – St. Petersburg: St. Petersburg State Polytechnic University, 2014. – 300 p. – ISBN 978-5-7422-4692-3. – EDN TZNJPN.
3. Eskindarov, M.A. Development of corporate relations in the modern Russian economy / M.A. Eskindarov. – Moscow: Respublika, 1999. – 368 p. – ISBN 5-250-02753-9. – EDN RAVHRH.
4. Dementyev, V.E. Conditions for coordination of economic activity as a factor in the formation of organizational structures / V.E. Dementyev // Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. – 2015. – No. 2 (80). – P. 55–63. – EDN TSVREP.
5. Avdiysky, V.I. Management efficiency of a complex multi-level organization as the quality of its economic security / V.I. Avdiysky, V.M. Bezdeneshnykh, D.F. Alizada // Innovative development of the economy. – 2019. – No. 5–2 (53). – P. 17–22. – EDN FPKRGF.
6. Chen, C. Review of the development of the theory of industrial clusters / C. Chen, V.M. Pisenholtz // Innovative Economy. – 2016. – No. 1 (6). – P. 11. – EDN WCBWFR.
7. Savchenko, V.A. Spatial imperatives of industrial production development / V.A. Savchenko // Fundamental research. – 2015. – No. 8–1. – P. 198–202. – EDN UGZHOH.
8. Pechnikov, A.S. Features and advantages of clusters / A.S. Pechnikov // New technologies in science, education, production: International collection of scientific papers based on the materials of the international scientific and practical conference, Ryazan, December 20–23, 2014 / Editor-in-chief Marina Nikolaevna Gorokhova. – Ryazan: NP “Golos Gubernii”, 2014. – P. 321–325. – EDN UJQZHH.
9. Linchenko, B.I. Institutional development of clusters / B.I. Linchenko // Bulletin of the Rostov State University of Economics (RINH). – 2013. – No. 4(44). – P. 127–134. – EDN RW-WLHF.
10. Omarova, N. Yu. Clustering as an approach to the socio-economic development of regions in Russia / N. Yu. Omarova, V.V. Khoroshevskaya // Economic growth of Russia: problems and strategic prospects: Collection of scientific articles All-Russian scientific and practical conference with international participation, Veliky Novgorod, May 19–20, 2016 / Editor-in-chief M.M. Omarov. – Veliky Novgorod: Novgorod State University named after Yaroslav the Wise, 2017. – P. 44–48. – EDN ZHMGD L.
11. Farkhutdinov, I.I. Formation of economic clusters through the use of sourcing / I.I. Farkhutdinov, A.G. Isavnin // National interests: priorities and security. – 2018. – Vol. 14, No. 5(362). – P. 843–859. – DOI 10.24891/ni.14.5.843. – EDN XOINCH.
12. Afanasyeva, O.A. Proposals for the participation of executive authorities in supporting the formation and development of territorial clusters in the Russian economy / O.A. Afanasyeva, A.M. Kovalev // RISK: Resources, Information, Supply, Competition. – 2020. – No. 3. – P. 48–55. – EDN ZWAAWE.
13. Ermolaev, D.V. Integration of enterprises with a high share of state participation into industrial clusters / D.V. Ermolaev, A.M. Azhlini // Bulletin of Agrarian Science. – 2021. – No. 4(91). – P. 117–122. – DOI 10.17238/issn2587–666X.2021.4.117. – EDN MAP-PWF.
14. Goncharova, A.A. The right of citizens to participate in the management of state affairs and e-government in a modern democratic state / A.A. Goncharova // Successes of modern science and education. – 2017. – Vol. 8, No. 2. – P. 88–91. – EDN YFX-KHF.
15. Polyanin, A.V. Increasing the economic security of the cluster to ensure the sustainability of its development / A.V. Polyanin, L.I. Pronyaeva, A.V. Pavlova // Bulletin of the Academy of Knowledge. – 2022. – No. 48 (1). – P. 249–258. – DOI 10.24412 / 2304–6139–2022–48–1–249–258. – EDN LGXTWK.
16. Pronyaeva, L.I. Identifying threats to the cluster economic security system / L.I. Pronyaeva, V.M. Lebedev // Fundamental and applied research in economics and finance: Collection of scientific articles of the VI international scientific and practical conference, Orel, December 03, 2020. Volume Part 1. – Orel: Central Russian Institute of Management – branch of RANEPa, 2020. – P. 149–153. – EDN ENTQWP.
17. Pososhkov, P.I. Economic security in cluster infrastructure / P.I. Pososhkov, V.V. Bykov // Scientific notes of the specialized department of PJSC Gazprom / edited by A.N. Petrov. Volume Issue 1. – Saint Petersburg: Saint Petersburg State University of Economics, 2016. – P. 38–44. – EDN VNQTMQ.

**Трейман Марина Геннадьевна,**

доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономика и организация производства, Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, Высшая школа технологии и энергетики

В исследовании рассмотрены особенности создания рыночных структур в регионе. В связи с изменением внешнеэкономической ситуации Российская Федерация в последние годы стала активно развивать внутренние рынки. Создание внутренних рынков и их поддержка в связи с политикой самообеспечения позволяет государству эффективно развивать спрос и предложение не только на товары и услуги, но и на финансовые активы и информационные ресурсы, что и позволяет рыночным структурам функционировать.

**Ключевые слова:** виды региональных рынков, функциональность, емкость рынка, рыночные структуры, регион.

В настоящее время в связи с внешними вызовами и нестабильной геополитической ситуацией необходимо развивать внутренние рынки и организовывать внутри них экономические отношения между продавцами и покупателями. Региональные рынки важны для развития субъектов Российской Федерации, так как улучшают показатели спроса и товарооборота, а также обеспечивают приток налогов в местные бюджеты.

Определение регионального рынка заключается в следующем – это совокупность локализованных социально-экономических процессов, что позволяет обеспечивать единство территориального образования и развития конъюнктуры рыночных структур. Рыночное равновесие и сбалансированность важны для обеспечения равноценного потребления и спроса, и эффективного товарооборота, что дает возможность формировать экономику административно-территориальных единиц. К инструментам рынка относятся: ценовой диапазон, налоговая система, проценты по кредитам и кредиты и пр.

К основным факторам регионального рынка относятся [6; 7]:

- сопоставление спроса и предложения на региональном рынке;
- структура спроса на продукцию промышленного производства в рамках внутрирегионального развития;
- оценка сезонности колебаний спроса;
- требования к качеству товара от потребителей внутри региона.

Основным свойством региональных рынков является их неоднородность. Рынки имеют свою инфраструктуру, она является устойчивой и корректируется в зависимости от спроса и предложения. При этом характерной чертой рыночных структур зависит от возможностей расширения емкости рынка. Емкость – это возможность обеспечивать только рынки внутри региона без перехода на межотраслевой уровень и межрегиональное перераспределение товаров [9].

В систему региональных рынков входят следующие [11; 14]:

- потребительский рынок;
- рынок труда;
- рынок земельных ресурсов;
- рынок финансовых активов;
- рынок природных ресурсов;
- рынок образовательных услуг.

Представленные типы рынков во взаимосвязи образуют устойчивую инфраструктуру и обеспечивают регион необходимыми товарами и услугами.

## Региональный потребительский рынок

Функционирование регионального потребительского рынка по производству и сбыту товаров и услуг в регионе позволяет не только развивать региональные рынки, но и пополнять местные бюджеты для последующей организации основной деятельности и получения доходности в регионах, а также поступления постоянных денежных потоков налоговых отчислений от предприятий крупного, а также малого и среднего бизнеса. Региональный потребительский рынок является частью товарного рынка, при этом включает в него товары личного потребления. Рынок позволяет осуществлять хозяйственную деятельность на региональном уровне. Стратегическими показателями является насыщенность и емкость рынка в регионе.

## Региональный рынок средств производства

Рынок позволяет обеспечить регион необходимыми средствами производства и средствами труда для эффективного функционирования промышленных предприятий и производств в регионе.

Спрос на средства производства зависит от следующих региональных особенностей [10; 12]:

- специализация региона;
- платежеспособность региона с точки зрения организации средств производства и использования средств труда на региональном рынке;
- амортизацией и необходимостью замены основных и вспомогательных фондов в промышленном производстве.

К развитию функций предложения можно отнести следующие:

- организация межотраслевой и межрегиональной организации производства и последующего сбыта продукции предприятий;
- изменение особенностей потребления средств труда и производства в зависимости от изменения тенденций с точки зрения научно-технического прогресса.

Структурные особенности рынка средств производства напрямую зависят от конкретных особенностей производственного комплекса, необходимых для осуществления хозяйственной деятельности в регионе. Важными факторами являются наукоемкость рынка и промышленного производства, сложившиеся природно-географические условия в регионе, его специализация.

## Региональный финансовый рынок

Рынок позволяет обеспечить обращение финансовых активов на региональном уровне. Основным объектом является финансово-кредитный ресурс. В состав рынка входят долгосрочные и среднесрочные кредиты, а также возможности движения основного и оборотного капитала. Финансовые отношения региона должны регулироваться установленными границами обращения и нормативно-правовым регулированием как с точки зрения региона, так

и с точки зрения федерального уровня. Отдельно рассматривается рынок ценных бумаг: акций, облигаций, котировок, регулируемый Московской биржей. Спрос на ценные бумаги зависит от деловой активности инвесторов и масштабам развития финансовых активов в регионе, а также развитием предпринимательского сектора в регионе.

Основным элементом регулирования финансовых активов является банковский сектор региона. Банки аккумулируют денежные средства и вкладывают их в другие финансовые активы для последующей выплаты процентов по вкладам, ценным бумагам и пр. Банки и рынки ценных бумаг обеспечивают приток денежных средств для развития и укрепления рынка и их регулирования от физических лиц с последующей выплатой им материального вознаграждения [1; 3].

## Региональный рынок недвижимости

Рынок недвижимости позволяет регулировать куплю-продажу жилых объектов и других специфических товаров на основе сложившихся товарно-денежных отношений. Земельные участки также относятся к структуре рынка недвижимости. Рынок создает спрос и регулирует деятельность по купле-продаже имущественного комплекса региона. Важнейшим направлением является реализация государственных и социальных программ по предоставлению жилья малоимущим семьям, а также другие жилищные программы, позволяющие осуществлять развитие региона с точки зрения улучшения жилищных условий [5; 8].

## Региональный рынок информационных ресурсов

Рынок базируется на основе купли-продажи информационных ресурсов на региональном уровне. Информация о рыночной конъюнктуре для всех участников регулирует деятельность рынка и в данном случае информация является ценным активом. Информационный продукт в различных видах существенно востребован на рынке и его ценность зависит от качества информации и периодов ее обновления.

К основным признакам качества информации можно отнести следующие [2; 4]:

- количественные характеристики данных;
- возможности и техническая оснащенность организации;
- качественные характеристики информации;
- возможность высокой эффективности использования информационного ресурса.

В настоящее время в Российской Федерации не сложилась структура регионального рынка, поскольку пользователи привыкли использовать бесплатную информацию и стараются не применять платные подписки, поэтому платный ресурс не является популярным, что не создало возможности сформировать стабильный спрос на информационные ресурсы и не обеспечило стабильный рынок информационного ресурса. При этом необходимо

отметить, что отдельные элементы рынка информации все же в России присутствуют. В состав информационного рынка входит рынок статистической информации, рынок рекламной продукции, которые позволяют формировать новые потребности и пожелания потребителей и удовлетворять спрос.

Все рассмотренные типы рынков функционируют в сложившемся территориальном пространстве, то есть в регионах и представляют из себя законченные территориально-административные единицы, которые позволяют регулировать отношения производителей и потребителей (покупателей и продавцов) в рамках рыночных систем.

### Оценочные показатели развития рыночных структур

Основным оценочным показателем является емкость рынка, емкость рынка позволяет определить возможности осуществления товарно-денежных отношений на конкретном рынке. При этом рынок может быть рассмотрен как в широком, так и в узком контексте, то есть касаться конкретного направления или отрасли в целом.

Емкость рынка подразделяется на 3 основных вида [13]:

1. Потенциальная емкость – размер рынка, который подразумевает максимальный спрос на продукт для конкретных типов потребителей. При этом определяется целевая аудитория, готовая на постоянной основе покупать продукцию.
2. Фактическая емкость рынка – показатель, отражающий текущее развитие спроса на определенные виды продукции для конкретного потребительского сегмента.
3. Доступная емкость рынка – установленное количество потребителей, которые в условиях внутреннего рынка могут заинтересоваться продуктом и его характеристиками.

Общая формула для оценки емкости внутренних рынков выглядит следующим образом:

$$E = P + A + И - Э,$$

где P – объемы производства товара на внутреннем рынке Российской Федерации, млн тонн в год;

A – остатки товарных запасов исследуемого товара на складах предприятий, млн тонн в год;

И – импорт товара;

Э – экспорт товара.

Таким образом определение общей емкости рынка позволяет предотвратить перепроизводство и недостаток товаров, а также может регулировать спрос и предложение на конкретных внутренних рынках с учетом аналитических показателей.

Анализ рыночных структур показал, что в настоящее время существует множество их типов: рынок недвижимости, информации, финансовых активов, товарной продукции, региональный потребительский рынок и пр. Рыночное взаимодействие в первую очередь позволяет регулировать отношения между продавцами и потребителями в сложившейся экономической ситуации.

### Литература

1. Бессонова Н.Ю., Варламова Т.П., Кабанцева Н.Г. Современные региональные рынки: теория, практика, инновации / Рос. гос. торг.-экон. ун-т, Саратов. ин-т. – Саратов: Научная книга, 2009. – 318 с.
2. Ахриев Ю.К., Клепацкая И.Е. Региональные рынки нефтепродуктов: Вопр. анализа и прогнозирования / Изд.-книготорг. центр «Маркетинг». – М.: Маркетинг, 2002. – 191 с.
3. Микалут С.М. Анализ основных контактных аудиторий современных региональных рынков: монография / Белгород: Изд-во БГТУ, 2012. – 150 с.
4. Придвижкин С.В. Теория и методология пространственного подхода к исследованию рынков / Уралальская акад. гос. службы. – Екатеринбург: Изд-во АМБ, 2006. – 16 с.
5. Абдуллин А.Л., Арсланов В.А., Газизов И.С. Региональный рынок интеллектуальной собственности / Акад. наук Респ. Татарстан. – Изд. 2-е, доп. – Казань: Академия наук РТ: Бриг, 2014. – 125 с.
6. Дугина Е.Л., Бадараева Р.В., Бадараев Т.Д. Формирование и развитие конкурентоспособной системы отраслевых рынков региона / Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. проф. образования «Вост.-Сиб. гос. ун-т технологий и упр.» (ФГБОУ ВПО «ВСГУТУ»). – Улан-Удэ: Изд-во ВСГУТУ, 2015. – 215 с.
7. Бобрышев В.А. Современное состояние и тенденции развития рынка интеллектуальной собственности в Российской Федерации: монография / Москва: Антре+, 2008. – 164 с.
8. Гужева Л.З., Азаматова К.З., Каирова Н.Х., Шокумова Р.Е. Управление развитием регионального продовольственного рынка / Нальчик: Принт Центр, 2015. – 283 с.
9. Тысленко А.Г. Бизнес-системы: теория и практика / Москва: Альфа-Пресс, 2008. – 307 с.
10. Ландсберг С.Е. Моделирование и оптимизация проектирования информационных бизнес-систем / Воронеж. гос. ун-т. – Воронеж: Изд-во ВГТУ, 1998. – 170 с.
11. Юдицкий С.А. Сценарный подход к моделированию поведения бизнес-систем / Рос. акад. наук, Ин-т проблем упр. им. В.А. Трапезникова. – М.: СИНТЕГ, 2001. – 105 с.
12. Эллиот Т., Герберт Д. Интегрированные бизнес-системы: экспресс-курс / Москва: ГРАНД: Фаир-Пресс, 2005. – 265 с.
13. Глухов В.В., Колобов А.В. Методология обеспечения устойчивости результатов трансформационных проектов по повышению эффективности бизнес-системы компании: монография / Публичное акционерное общество «Северсталь». – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2020. – 155 с.
14. Демидько Е.В. Исследование условий развития социально-экономической системы региона на основе модели круговых потоков / Федеральное государственное бюджетное образо-

вательное учреждение высшего образования «Тихоокеанский государственный университет». – Хабаровск: Изд-во ТОГУ, 2017. – 171 с.

## DEVELOPMENT OF REGIONAL MARKETS IN THE CONTEXT OF EXTERNAL CHALLENGES AND CHANGES

**Treyman M.G.**

St. Petersburg State University of Industrial Technology and Design, Higher School of Technology and Energy

The study examines the specifics of creating market structures in the region. Due to the changing external economic situation, the Russian Federation has been actively developing domestic markets in recent years. The creation of domestic markets and their support in connection with the policy of self-sufficiency allows the state to effectively develop supply and demand not only for goods and services, but also for financial assets and information resources, which allows market structures to function.

**Keywords:** types of regional markets, functionality, market capacity, market structures, region.

### References

1. Bessonova N. Yu., Varlamova T.P., Kabantseva N.G. Modern regional markets: theory, practice, innovations / Russian State University of Economics. University, Sarat. in-T. Saratov: Scientific Book, 2009. 318 p.
2. Akhriev Yu. K., Klepatskaya I.E. Regional markets of petroleum products: Issues of analysis and forecasting / Ed.-knigotorg. center "Marketing". – M.: Marketing, 2002. – 191 p.
3. Mikalut S.M. Analysis of the main contact audiences of modern regional markets: a monograph / Belgorod: Publishing House of BSTU, 2012. – 150 p.
4. Pridvikhin S.V. Theory and methodology of spatial approach to market research / Ural Academy of Public Services. Yekaterinburg: Publishing House of the AMB, 2006. 16 p.
5. Abdullin A.L., Arslanov V.A., Gazizov I.S. Regional intellectual property market / Academy of Sciences of the Republic of Tatarstan. Tatarstan. – 2nd ed., supplement – Kazan: Academy of Sciences of the Republic of Tatarstan: Brig, 2014. 125 p.
6. Dugina E.L., Badaraeva R.V., Badaraev T.D. Formation and development of a competitive system of industrial markets in the region / Federal State Budget. educated. institution of higher Prof. East Siberian State University of Technology and Management (VSGUTU). – Ulan-Ude: Publishing house of VSGUT, 2015. – 215 p.
7. Bobryshev V.A. The current state and development trends of the intellectual property market in the Russian Federation: a monograph / Moscow: Entre+, 2008. – 164 p.
8. Gukezheva L.Z., Azamatova K.Z., Kairova N. Kh., Shokumova R.E. Managing the development of the regional food market / Nalchik: Print Center, 2015. – 283 p.
9. Tyslenko A.G. Business systems: theory and practice / Moscow: Alfa-Press, 2008. – 307 p.
10. Landsberg S.E. Modeling and optimization of information business systems design / Voronezh State University. Voronezh: VGTU Publishing House, 1998. 170 p.
11. Yuditsky S.A. Scenario approach to modeling the behavior of business systems / Russian Academy of Sciences, V.A. Trapeznikov Institute of Management Problems, Moscow: SINTEG, 2001, 105 p.
12. Elliot T., Herbert D. Integrated Business systems: express course / Moscow: GRAND: Fair-Press, 2005. – 265 p.
13. Glukhov V.V., Kolobov A.V. Methodology for ensuring the sustainability of the results of transformational projects to improve the efficiency of the company's business system: monograph / Severstal Public Joint Stock Company. – St. Petersburg: POLYTECH PRESS: Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, 2020. 155 p.
14. Demidko E.V. A study of the conditions for the development of the socio-economic system of the region based on the circular flow model / Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Pacific State University". Khabarovsk: Publishing House of TOGU, 2017. 171 p.

**Фельдман Альберт Леонидович,**

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры топливообеспечения и горюче-смазочных материалов, Институт нефти и газа Сибирского федерального университета  
E-mail: albertfl@yandex.ru

Основы нефтяного дела в Восточной Сибири сформировались к началу 20 века под влиянием как внутренних, так и в первую очередь внешних факторов. Влияние последних возрастало по мере строительства Транссибирской магистрали. Появление нового железнодорожного пути привлекло к региону внимание ведущих нефтяных компаний. Среди них выделялось Товарищество нефтяного производства Братьев Нобель, деятельность которого оказала наибольшее воздействие на формирование нефтяного дела в регионе в первое десятилетие 20-го века. Деятельность фирмы Нобилей была сосредоточена на развитии транспортировки, хранения и оптово-розничных продажах нефти и нефтепродуктов. Товарищество осуществляло строительство складов нефти вдоль Сибирской железной дороги, что рассматривалась в перспективе как удобный транзитный маршрут на пути в Китай и другие страны Азии.

**Ключевые слова:** транспортировка, хранение, склады, азиатский рынок нефти и нефтепродуктов, регион, Центральная и Восточная Сибирь, транзитные маршруты поставок, региональная оптово-розничная система хранения и сбыта, нефтяные компании.

Первая и последняя до 1917 года попытка разведки нефтяных месторождений в регионе, была предпринята фирмой Братьев Нобель в начале 20-го века. На основе данных о естественных проявлениях была предпринята попытка разведки нефти. Компания поставила неглубокое бурение на реке Тее, в юго-западной части минусинской котловины. Основанием явились уже известные признаки нефти и якобы наличие выхода густой нефти. Вскоре работы были прекращены [6].

В дальнейшем деятельность фирмы Нобилей в регионе сосредоточилась на развитии транспортировки, хранения и оптово-розничных продажах нефти и продуктов её переработки. Этому сильно способствовало строительство Сибирской железнодорожной магистрали. В Красноярск первый пробный поезд прибыл 6 декабря 1895 года. В 1896 году началось строительство железнодорожного моста через Енисей, которое было завершено в 1899 году.

Появление железной дороги от центра страны до Владивостока создавало возможность перевозки нефтепродуктов в уральские и сибирские города и в конце 19-го, начале 20-го века в Восточную Сибирь приходят ведущие российские нефтяные компании. Их интересовала в первую очередь борьба за азиатский рынок. И Сибирская железная дорога рассматривалась в перспективе как удобный транзитный маршрут на пути в Китай, на котором необходимо закрепится. Первым начало осуществлять строительство складов нефти и нефтепродуктов вдоль железной дороги товарищество братьев Нобель. Его конторы и склады открылись в Томске, Иркутске, Красноярске, Ачинске, Канске, Мариинске.

Открытие новых складов осложнялось бюрократической волокитой, столкновением различных интересов и занимало довольно много времени. Рассмотрим процесс создания инфраструктуры нефтепродуктообеспечения в нескольких городах Енисейской губернии, используя для этого архивные документы из фондов Государственного Архива Красноярского Края и Архива города Ачинска, ранее не используемые для исследования деятельности компании Нобилей в России. Первая часть этих документов была использована автором при подготовке статьи о становлении системы нефтепродуктообеспечения в Восточной Сибири в конце 19-начале 20-го века [7] и очерков о восточносибирском нефтегазовом комплексе [2].

10 июня 1897 года доверенный товарищества Василий Фёдорович Соболевский обратился в Красноярскую городскую управу с просьбой сдать в арендное держание участок земли

в количестве трёх десятин на 24 года с оплатой по 100 рублей за десятину, для устройства на нём керосинового склада. Процесс согласования продолжался до конца декабря 1903 года. Уже 12 июня 1897 года состоялось заседание Красноярской городской Думы, которая постановила просимый участок земли сдать в аренду, но на срок не свыше 12 лет и с платой 10 копеек за квадратную сажень (Постановление № 137 от 12.06.1897 г. Красноярской городской Думы) [4, Л. 3–4].

Так как В. С. Соболевский ещё в день заседания городской думы выбыл из города в неизвестном направлении, то Красноярская городская управа 30 июля 1897 года решила запрашиваемый участок земли считать свободным, дело считать оконченным и сдать в архив. Но вскоре эта история имела продолжение. От нового доверенного нефтяного товарищества Братьев Нобель Александра Григорьевича Барышникова 15 ноября 1897 года в Красноярскую городскую управу поступило новое прошение об отводе в арендное содержание участка городской земли. Просимые условия оставались прежними, а именно три десятины на 24 года. Испрашиваемый участок находится на границе ограждения под железную дорогу в местности, «Афонтова гора». Барышников уведомлял в прошении, что проживает в гостинице Эрмитаж. Уже 18 ноября 1897 года Городская управа даёт согласие на предоставление просимого участка в аренду на 24-летний срок стоимостью 10 копеек за квадратную сажень (Постановление № 246 от 18.11.1897 г. Красноярской городской Думы) [4, Л.5–8]. Однако такое решение вызывает вопросы к городской управе от Енисейского губернатора по губернскому управлению М.В.Д. Во-первых, о законных основаниях в силу которых вопреки постановлению Думы от 12 июня 1897 года за № 137 отклонившем отдачу земельного участка, запрошенного доверенным Нобеля на срок свыше 12 лет, было принято постановление Думы за № 246, отдающим этот участок на срок 24-х лет. И во-вторых, имеется ли в ведении города ещё достаточное количество земли, которая может быть отдана в аренду для той же надобности другим истцам на случай возбуждения их о том ходатайства. В результате дело с передачей участка земли Нобилям стало затягиваться. К тому же к городским властям в этот момент с аналогичной просьбой обратилось Российско-Черноморское нефтепромышленное торговое общество, которое через своих представителей в Красноярске обратилось с просьбой взять в аренду сроком на 20 лет городской участок земли площадью от 1500 до 2000 квадратных сажень, расположенный в том месте, где его первый раз просили Нобили, для устройства керосинового бака и приспособлений к нему. Поэтому Нобили заключили соглашение с мещанином Александром Семёновичем Ошаровым, имевшим арендованный у города участок земли в районе Афонтовой горы, заплатив ему годовую плату в размере 60 рублей и устроив земляной подвал для хранения керосина, нефти. В июне 1898 года это дело разбиралось

в городской управе, которая обвинила Нобилей в игнорировании постановлений городской Думы и предложила им к сумме 60 рублей, уплаченной Ошарову, доплатить ещё 140 рублей в пользу города и пользоваться участком до 17 июня 1899 года. С правом прирезать к нему, если потребуется земли по 10 копеек за квадратную сажень не менее одной десятины и не более двух. Доверенный Товарищества А.Г. Барышников с этими доводами согласился и 140 рублей внёс [4, Л. 9, 14–16].

Нобили продолжали развивать дело в Красноярске, используя свой статус общероссийской компании. В красноярскую городскую управу 9 июля 1898 года поступил рапорт о том, что на пространстве городской земли, отчуждённой для строительства Средне-Сибирской железной дороги приступили к предварительным работам по устройству керосиновой цистерны на 100 пудов и склада товарищества братьев Нобель. На следующий день, 10 июля 1898 года, управа направляет запрос на имя начальника Красноярской железнодорожной станции с просьбой объяснить каким учреждением уступлено место под устройство керосинового склада и с чьего разрешения произведено его сооружение. В ответном письме, пришедшем 23 июля 1898 года от начальника 6-го эксплуатационного участка Средне-Сибирской железной дороги сообщалось, что постройка керосинового склада Нобеля на станции Красноярск разрешена журнальным постановлением Управления казённых железных дорог от 22 июня 1898 года за № 2853. Управление казённых железных дорог слушало представленный начальником Средне-Сибирской железной дороги в рапорте от мая 1898 года за № 1851 проект договора с Товариществом Братьев Нобель о пользовании участком железнодорожной земли на станции Красноярск, площадью около 2 ½ десятин в течении 12 лет и обустройстве большого склада нефтяных продуктов с трубопроводом, а в случае необходимости и разгрузочной станцией. На слушаньях отметили, что в проект договора включены условия для прокладки подъездного пути частного пользования, что должно быть предметом особого договора. В проекте договора не обозначена протяжённость предполагаемого трубопровода, условия подачи к нему вагонов цистерн и не указана плата за предоставляемую землю. На слушаньях постановили:

1. Рассматриваемый проект договора с Товариществом Братьев Нобель одобрить со следующими изменениями.
  - 1.1. В пункте 2 вместо слов «разрешается Товариществу постройка на этом участке за собственный его счёт, большого склада нефтяных продуктов» было записано «предоставляется Товариществу по получении на то установленного разрешения, построить на означенном участке за собственный счёт большой склад нефтяных продуктов».
  - 1.2. Из проекта договора должны быть исключены условия, относящиеся к прокладке трубопровода и подъездного пути. Начальник Средне-



Сибирской железной дороги должен разработать в отношении трубопровода особый договор, указав в нём протяжённость трубопровода и условия подачи цистерн.

- 1.3. В договоре должно быть указано точно количество сдаваемой Товариществу железнодорожной земли, которое согласно плану, составляет 5673 квадратных сажени и за пользование ею должна быть назначена плата по 10 копеек за квадратную сажень в год.
2. Ввиду долгосрочности аренды необходимо предоставить настоящее постановление на утверждение Господина Министра путей сообщения. Копия журнального постановления была отправлена начальнику Средне-Сибирской железной дороги для исполнения. Получена в канцелярии Управления Средне-Сибирской железной дороги 30 июня 1898 года вх.9359. На постановлении резолюция Коммерческой службы и Главного Начальника Службы пути Штукенберга.

Параллельно с запросом городской управы, доверенный Товарищества, А.Г. Барышников подаёт прошение Енисейскому Губернатору в котором объясняет, что Нобили, желая открыть в городе Красноярске близ станции Красноярск Средне-Сибирской железной дороги склад для нефтяных осветительных масел и керосина, добились уступки участка земли у Средне-Сибирской железной дороги, приступили к устройству резервуара из котельного железа ёмкостью на 100000 пудов и просят выдать Товариществу свидетельство на открытие склада. И Губернатор 29 июля 1898 года направляет запрос Красноярскому Голове в котором просит сообщить ему о том, не встречается ли со стороны города каких-либо препятствий к ходатайству Барышникова. Губернатор ссылается на ходатайство к нему Барышникова и утверждённые 11 июня и 7 сентября 1891 года Правила об устройстве помещений для хранения осветительных минеральных масел. Ответ затягивается и 5 августа 1898 года Губернатор повторно обращается с просьбой к городскому голове поспешить с ответом по вопросу об устройстве керосинового склада Нобеля. С ответом городские власти не спешат и продолжают весь оставшийся 1898 и начало 1899 года направлять прошения в железнодорожный департамент о чрезмерном отчуждении городских земель под Средне-Сибирскую железную дорогу. С другой стороны, рядом со складом Нобилей городские власти предлагают участок земли вышеупомянутому Каспийско-Черноморскому Нефтепромышленному торговому обществу. По этому поводу между ними продолжается переписка. Так в заявлении в Красноярскую городскую управу от доверенного этого общества говорится о чрезвычайно высокой арендной плате, назначенной городской управой за место под устройство керосинового склада, расположенного рядом со складом Нобеля. Общество считает такую плату слишком обременительной для местной торговли и мешающей конкуренции с Нобелями, которые по мне-

нию автора письма пользуются своим местом бесплатно. Поэтому доверенный предлагает сделать арендный платёж хотя бы по 30 копеек за квадратную сажень. Если такой вариант невозможен, то в крайнем случае разрешить арендовать другой участок возле переезда при главном тракте по цене, предложенной Нобелю – 10 копеек за квадратную сажень. Хотя этот участок, по мнению доверенного, помимо своего неудобства в других отношениях, сопряжён с устройством специальной вышки на значительном расстоянии, что также повлечёт большие затраты [4, Л. 17, 18, 20, 25, 27, 30].

На обращения городских чиновников к железнодорожным властям ответ пришёл через губернатора, который 12 марта 1899 года в своём письме сообщает Красноярской городской управе что Управление по сооружению Сибирской железной дороги уведомило его 12 февраля 1899 года о том, что ответ по прошению Красноярского городского общественного управления о чрезмерном отчуждении городских земель под Средне-Сибирскую железную дорогу в настоящее время не может быть дан ввиду продолжения переписки по этому предмету между Министрами Путей Сообщения и Внутренних дел. Об этом губернатор официально сообщил управе по поводу её представлений о произвольном (по их мнению) предоставлении железнодорожным ведомством городской земли братьям Нобелям для устройства керосинового склада.

Между тем доверенный Каспийско-Черноморского общества 22 июня 1900 года возобновил своё ходатайство о разрешении открыть и содержать керосиновый склад в Красноярске. В прошении на имя Губернатора, поступившем 11 сентября 1900 года он представил гербовый сбор и не приложенную прежде копию со своей доверенности. Своим распоряжением от 12.10.1900 года за № 7923, Губернатор просит городскую управу сообщить дополнительные сведения, касающиеся этого предложения, а именно будет ли керосиновый склад удовлетворять принятым техническим условиям и требованиям. Губернатор повторным обращением 27/28 февраля 1901 года просит городскую управу поспешить с исполнением его распоряжения от 12.10.1900 года по поводу сообщения дополнительных сведений, касающихся ходатайства о разрешении открыть и содержать керосиновый склад в городе Красноярске. Но красноярские чиновники не торопятся и рассматривают с 1901 года Ходатайство нефтепромышленного общества «Мазут» об уступке ему в аренду участка земли в 1800 квадратных сажень около линии железной дороги под устройство керосинового склада. Городская Дума на заседаниях 26 февраля и 18 марта 1902 года постановила предоставить в пользование общества «Мазут» просимое количество земли за плату по 75 копеек за квадратную сажень и заключить арендный договор на общих основаниях. Между тем Ходатайство Нобелей поднимается на более высокий уровень. И вот 3–4 апреля 1902 года Енисейский Губернатор Отправляет в Красноярскую городскую управу

документ за № 2810. В нём говорится что Товарищество нефтяного производства братьев Нобель обратилось в Министерство Финансов с ходатайством о содействии к ускорению выдачи разрешительного свидетельства на открытие большого керосинового склада при станции Красноярск, ввиду затруднения в том, что существующие ныне сооружения склада возведены на участке земли, хотя и вошедшим в черту отчуждения городских земель города Красноярска для потребностей Сибирской железной дороги, но представляющимися спорными, так как Красноярское городское управление претендует на преувеличенное отчуждение городских земель для потребностей железной дороги и окончательного разрешения по этому предмету ещё не состоялось.

Принимая во внимание, что Товарищество Братьев Нобель ещё в конце 1898 года приступило к постройке склада на основании журнального постановления Управления казённых железных дорог и что открытие большого керосинового склада на дальней окраине Империи несомненно представляется желательным не только в интересах удовлетворения местных нужд населения, но и по причине поощрения отечественной промышленности и торговли, Министерство Финансов просило хозяйственный департамент Министерства Внутренних Дел 28 января 1902 года, допустить временно к действию этот склад с условием, чтобы в случае признания спорного участка земли собственности Красноярского Городского Общественного Управления, дальнейшее существование склада было поставлено в зависимость от соглашения Товарищества братьев Нобель с городом на предмет пользования землёй на которой выстроен склад. Если к соглашению с городом прийти не удастся, то Товариществу будет обязательно все сооружения склада. Товарищ Министра Внутренних Дел Зиновьев от лица Министра Внутренних Дел попросил Енисейского Губернатора распорядиться вынести эти предложения Министерства Финансов на обсуждение Красноярской Городской Думы и её Постановление с заключением Губернатора отправить в Министерство Внутренних дел. На основании вышеизложенного Губернатор имеет честь просить Городскую управу внести это предложение на обсуждение Городской Думы и постановление последней по предложениям Министерства Финансов по поводу ходатайства Товарищества братьев Нобель представить Губернатору. Не торопясь, в конце апреля 1902 года Дума собралась на заседание. Как следует из Журнала Заседания Красноярской Городской Думы № 62 от 24 апреля 1902 года слушали предложение Енисейского Губернатора от 3—4 апреля № 2810 об устройстве керосинового склада при станции «Красноярск» товариществом Братьев Нобель. Городская Управа представила Думе свои предложения и рекомендации, которые и были приняты Думой для передачи Губернатору. Так как место под керосиновым складом Нобилей находится в черте земель, отчуждённых железной дорогой и пока вопрос о их возможном в будущем

возвращении в полосу города не решён, то и у Городской Думы нет возможности разрешить или отказать в открытии керосинового склада. Выдача разрешения возможна при выполнении главного условия. Товарищество должно платить в пользу города по 75 копеек за каждую квадратную сажень арендуемого участка, срок аренды – 12 лет. Только при безусловном выполнении этого условия может быть продолжено обсуждение этого вопроса. В результате долгой переписки и переговоров Городской Управой 2 мая 1903 года доверенному А. Барышникову было выдано удостоверение об участке земли за линией железной дороги до 1000 квадратных саженей под устройство керосинового склада за плату по 75 копеек за квадратную сажень сроком на 12 лет. На этих условиях А. Барышников в прошении от имени Товарищества 9 июля 1903 года за № 260 просит Городскую управу рассмотреть представленный им проект договора на аренду и утвердить его. Если по каким-то причинам городская управа не сможет решить этот вопрос в данное время, то он просит вынести его на первое очередное Собрание Городской Думы и о результатах поставить его в известность. Из Журнала заседания Красноярской Городской Думы № 90, 27 августа 1903 года, в составе Председателя, Городского Головы Н.А. Шепетковского, 27 человек Гласных и Городского секретаря слушали доклад Красноярской Городской управы. Дума постановила предложенный проект арендного договора городской управой с Товариществом нефтяного производства братьев Нобель утвердить. Енисейский Губернатор по протоколу Строительного отделения Енисейского Губернского Управления 10 декабря 1903 года за № 131 представленный А. Барышниковым проект плана среднего керосинового склада на городской земле в количестве 1192 квадратных саженей утвердил. Енисейский Губернатор 23 декабря 1903 года доводит до сведения Городской управы, что он выдал А. Барышникову Разрешительное свидетельство на постройку, открытие и содержание в городе Красноярске среднего керосинового склада. Так благополучно завершилась эпопея создания первого современного предприятия нефтепродуктообеспечения в Красноярске [4, Л. 42, 51, 52, 54, 55, 58, 63].

Доверенный Товарищества в Красноярске А.Г. Барышников хлопотал об открытии нефтяного дела и в городе Канске. В прошении Енисейскому Губернатору 16 июня 1901 года А.Г. Барышников объясняет, что товарищество нефтяного производства братьев Нобель желает открыть в Канске близ станции «Канск» Сибирской железной дороги малый склад для нефтяных осветительных масел и керосина на отведённом городской управой участке земли. Прилагая к прошению планы участка и детальные чертежи построек склада, Барышников просит губернатора утвердить планы и чертежи и выдать разрешительное свидетельство на открытие склада. Губернатор 18 июня 1901 года пишет письмо в строительное отделение Енисейской губернской управы в котором, основы-

ваясь на прощении к нему Барышникова и приложенных планов земельного участка и чертежей склада, просит рассмотреть возможность выдачи Товариществу братьев Нобель разрешительного свидетельства. После проведения необходимых согласований 2 августа 1901 года Губернатор утверждает проект склада и 8 августа 1901 года Товарищество нефтяного производства братьев Нобель получает свидетельство, которое разрешает Товариществу открыть и содержать склад для нефтяных осветительных масел и керосина при условии, что склад будет функционировать в строгом соответствии с утверждённым проектом и при его открытии и содержании будут в точности соблюдаться все как уже существующие законы и распоряжения правительства, так и могущие последовать в будущем. Енисейский губернатор 16 августа 1901 года пишет письмо Канскому городскому голове, в котором уведомляет его о выданном Нобелям свидетельстве. Товариществу разрешается в Канске близ станции «Канск» Сибирской железной дороги содержать склад нефтяных масел и керосина. Склад состоял из 2-х металлических цилиндрических вертикальных резервуаров для керосина ёмкостью по 1500 пудов каждый, а также флигеля и надворных построек [3].

В Ачинске об открытии нефтяного склада хлопотала Иркутская Контора Нобилей. В августе 1900 года в город Ачинск прибыл представитель Иркутской конторы Товарищества нефтяного производства братьев Нобель, приказчик Александр Иванович Ипполитов, который организовал Ачинский склад. В первый год работы штат склада состоял из 2-х человек-приказчика и рабочего. Доставка керосина до станции Ачинск-1 производилась по железной дороге, с вокзала до города бочки с нефтепродуктами доставлялись на лошадях. В первые годы работы продажа со склада производилась, в основном, крупным и мелким торговцам, купцам города Ачинска. Большую часть нефтепродуктов закупало общество Ачинск-Минусинской железной дороги. Склад был расположен вблизи вокзала. Товарищество заключало договоры с ачинским городским общественным управлением и управлением Сибирской железной дороги на аренду земель под склады и трубопровод [1].

Первоначально, сформированные склады организационно относились к Сибирскому району Товарищества братьев Нобель, контора и склад которого находились в городе Томске. А вышестоящим руководством был Отдел нефтяного топлива и смазочных масел Правления товарищества в Петербурге. В Сибирском районе Товарищества развивались склады в Новониколаевске (Новосибирск), Омске, Мариинске. Крупный склад и контора стали формироваться и в Иркутске.

## Заключение

Таким образом с середины 90-х годов 19-го века по 1904 год происходило развитие инфраструктуры нефтепродуктообеспечения в центральной

и восточной Сибири, где ведущие позиции заняла компания Нобилей. Местный рынок нефтепродуктов не рассматривался крупными компаниями как основное направление своей деятельности. Их интересы были сосредоточены на рынках Азии и в первую очередь Китая. Оборудование складов хранения нефтепродуктов и другой инфраструктуры сбыта осуществлялось под перспективы их экспорта в Восточную Азию. Внутренний рынок развивался медленно, потребительский спрос ограничивался высоким уровнем цен на нефтепродукты. Этому в немалой степени способствовала сильная монополизация. Интересно, что прокладка железной дороги и строительство складов нефти и нефтепродуктов не привело к снижению цен в регионе. Достаточно сказать, что пуд керосина стоил в Ачинске в 1901 году 3 рубля. Его цена в Москве и других городах центральной России составляла в среднем 1 рубль 67 копеек. Товарищество нефтяного производства братьев Нобель держало оптовые цены для розничных торговцев Ачинска на уровне 2 рублей 35 копеек за пуд. Аналогичная ситуация с ценами была и в других городах региона. Конкуренции не было, так как упоминавшееся выше общество «Мазут» вступило с нобелевской компанией в соглашение, известное как «Нобмазут». Окончательно оформившись в 1903 году, это соглашение имело характер картеля. Его основной целью являлось монополизация сбыта нефтепродуктов в России, контроль объёма поставок и цен в отдельных регионах. Но вдоль Транссиба именно нобелевская компания завоевала приоритет, а Французская группа при благоприятном развитии событий предполагала получить прямой выход на восточноазиатский рынок.

## Литература

1. Архив города Ачинска. Ф.20. ОП.1. Д 1–4, 9, 13, 14, 30, 31.
2. Восточно-Сибирский нефтегазовый комплекс. История создания, современное состояние, перспективы развития: очерки / А.Л. Фельдман [и др.]. СПб.: Изд-во Политехнического университета. 2018. 112 с.
3. Дело Енисейского губернского управления о разрешении товариществу братьев Нобель устройства в г. Канске склада для нефтяных осветительных масел // ГАКК (Гос. Арх. Красноярского Края). Ф.595. ОП.8. Д.4422. Л. 1,2,10,11,12.
4. Дело об отводе места земли под постройку нефтяных складов Товарищества Нобель // ГАКК (Гос. Арх. Красноярского Края). Ф. 161. Оп. 2. Д. 2147.
5. Дело об утверждении проекта на постройку нефтяного склада в г. Канске товариществом нефтяного производства братьев Нобель. // ГАКК (Гос. Арх. Красноярского Края). Ф.595. ОП.59. Д.290. Л. 6.1, 7.
6. Калицкий К. Байкальская нефть. // Нефтяное и сланцевое хозяйство, № 1–4, январь-апрель. 1921 г. С. 94–98.

7. Фельдман А.Л., Городищева А.Н., Лялина П.А. Становление системы нефтепродуктообеспечения Восточной Сибири в конце 19-го начале 20-го века (на примере Красноярского Края) // Проблемы социально-экономического развития Сибири. № 2. 2016. С. 37–45.

### CONTRIBUTION OF THE NOBEL COMPANY TO THE DEVELOPMENT OF THE OIL INDUSTRY IN EASTERN SIBERIA

Feldman A.L.

Siberian Federal University

The foundations of the oil industry in Eastern Siberia were formed by the beginning of the 20th century under the influence of both internal and, primarily, external factors. The influence of the latter increased with the construction of the Trans-Siberian Railway. The emergence of a new railway attracted the attention of leading oil companies to the region. Among them, the Nobel Brothers Oil Production Partnership stood out, whose activities had the greatest impact on the formation of the oil industry in the region in the first decade of the 20th century. The activities of the Nobel Company were focused on the development of transportation, storage, and wholesale and retail sales of oil and oil products. The partnership built oil warehouses along the Siberian Railway, which was considered in the future as a convenient transit route to China and other Asian countries.

**Keywords:** transportation, storage, warehouses, Asian oil and oil products market, region, Central and Eastern Siberia, transit supply routes, regional wholesale and retail storage and distribution system, oil companies.

#### References

1. Achinsk City Archive. F.20. OP.1. D 1–4, 9, 13, 14, 30, 31.
2. East Siberian Oil and Gas Complex. History of Creation, Current Status, Development Prospects: Essays / A.L. Feldman [et al.]. St. Petersburg: Publishing House of the Polytechnic University. 2018. 112 p.
3. Case of the Yenisei Provincial Administration on Permission for the Nobel Brothers Partnership to Build a Warehouse for Oil Lighting Oils in Kansk // State Archives of Krasnoyarsk Krai. F.595. OP.8. D.4422. L. 1,2,10,11,12.
4. The case of the allocation of land for the construction of oil depots of the Nobel Partnership // GAKK (State Archives of Krasnoyarsk Krai). F. 161. Op. 2. D. 2147.
5. The case of the approval of the project for the construction of an oil depot in the city of Kansk by the Nobel brothers' oil production partnership. // GAKK (State Archives of Krasnoyarsk Krai). F. 595. OP. 59. D. 290. L. 6.1, 7.
6. Kalitsky K. Baikal oil. // Oil and shale industry, No. 1–4, January–April. 1921. Pp. 94–98.
7. Feldman A.L., Gorodishcheva A.N., Lyalina P.A. Formation of the oil product supply system of Eastern Siberia in the late 19th and early 20th centuries (using the Krasnoyarsk Territory as an example) // Problems of socio-economic development of Siberia. No. 2. 2016. P. 37–45.

# Проблемы и пути решения в рамках концепции развития стратегического планирования аграрного сектора Республики Коми: развитие аквакультуры, растениеводства, пищевой промышленности

**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 рассматриваются настоящие проблемы в развитии агропромышленного комплекса в Республике Коми в рамках аквакультуры, растениеводства, пищевой промышленности. Изучение специализированных трудов помогло рассмотреть текущие проблемы и предложить пути решения, что поможет вывести агропромышленный комплекс на высокий уровень.

Цель работы — проанализировать настоящие проблемы развития аквакультуры, растениеводства, пищевой промышленности в Республике Коми и выявить пути решения в рамках концепции развития стратегического планирования аграрного сектора.

Новизна и степень изученности вопроса заключается в попытке систематизировать данные по текущим проблемам в аквакультуре, растениеводстве, пищевой промышленности в Республике Коми. В работе предлагаются пути решения проблем в рамках концепции развития стратегического планирования аграрного сектора в регионе, что не проводилось ранее.

Методами данной работы является анализ и синтез полученных данных.

**Ключевые слова:** Республика Коми, аквакультура, растениеводство, пищевая промышленность, доктрина продовольственной безопасности России.

*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.*

## Введение

Республика Коми расположена на северо-востоке европейской части Российской Федерации. Следует отметить, что в республике наблюдаются различия в климатических характеристиках южных и северных районов. Изучая настоящее состояние агропромышленного комплекса (АПК) в регионе, необходимо обратить внимание на климатические условия, которые оказывают прямое влияние на развитие АПК: продолжительность безморозного периода составляет всего около 100 дней в году (от 60 дней на севере до 100 дней на юге), что отрицательно отражается на растениеводстве, животноводстве, пищевой промышленности.

Изучая доктрину продовольственной безопасности России от 2020 года [11], следует отметить целенаправленное развитие агропродовольственного сектора, чтобы каждый гражданин страны смог обеспечить себя отечественной продукцией в рамках физической и экономической доступности. Государство страны следит за выполнением стратегических задач каждого субъекта Российской Федерации, в связи с этим, стоит подчеркнуть, что в Республике Коми на развитие АПК оказывает влияние территориальное расположение каждого региона и климатические условия.

Изучая настоящее состояние АПК в Республике Коми, необходимо указать, что климатические условия и экономические различия регионов вносят коррективы в его развитие: большинство видов продукции не могут производиться повсеместно с одинаковой эффективностью, поэтому в регионе акцентируется внимание на следующих факторах:

- выращивание тех видов культур, которые более дешевые для потребителей;
- соответствие климатическим и природным условиям Республики Коми;
- культуры рентабельны для производителей;
- культуры необходимы для корма животным, являются кормовой базой для животных, что положительно оказывает влияние на развитие животноводства в целом.

Ссылаясь на представленную информацию выше, необходимо выделить, что в аквакультуре, растениеводстве, пищевой промышленности наблюдается ряд проблем, которые требуют принятия незамедлительных решений. Исходя из вышеуказанной информации, не вызывает никаких сомнений актуальность данной работы.

Цель работы — проанализировать настоящие проблемы развития аквакультуры, растениеводства,

пищевой промышленности в Республике Коми и выявить пути решения в рамках концепции развития стратегического планирования аграрного сектора.

Новизна и степень изученности вопроса заключается в попытке систематизировать данные по текущим проблемам в аквакультуре, растениеводстве, пищевой промышленности в Республике Коми. В работе предлагаются пути решения проблем в рамках концепции развития стратегического планирования аграрного сектора в регионе, что не проводилось ранее.

Методами данной работы является анализ и синтез полученных данных.

## Материалы и методы исследования

Для улучшения развития аквакультуры, растениеводства, пищевой промышленности в рамках концепции развития и стратегического планирования аграрного сектора Республики Коми потребовалось изучить ряд трудов отечественных авторов: А. Амелькиной [1], А. Михайлова [3], А. Поздеевой [4], Е. Савенко [6], Д.Ю. Самыгина [7], Ю.С. Синицы [8], В.С. Скруга [9], О.О. Смирновой [10], М.А. Холодовой [12], А.А. Юдина [2], в которых удалось рассмотреть концепцию развития стратегического планирования аграрного сектора Республики Коми; изучить доктрину продовольственной безопасности России, проект Министерства сельского хозяйства и потребительского рынка Республики Коми; проследить развитие агропромышленного комплекса России с помощью программно-целевых и методологических подходов; выявить принципы стратегирования агропродовольственного сектора региона.

## Результаты и обсуждения

Исследуя настоящее состояние аквакультуры, растениеводства, пищевой промышленности в северном регионе Российской Федерации, представилась возможность изучить специализированные труды, рассматривающие проблематику настоящей работы.

В монографическом исследовании А.А. Юдина, С.В. Коковкиной, Т.В. Тарабукиной [2, С.123–125] удалось изучить настоящее развитие аквакультуры и рыболовства в Республике Коми. Авторы обращают внимание, что в республике рыба пользуется большим спросом: реализация продукции товарной аквакультуры в Республике Коми в 2022 году составила 19 т, к 2028 году планируется увеличить реализацию до 35 т. На сегодняшний день в Республике Коми за выращивание рыбы отвечают следующие объекты:

- 2 садковых хозяйства (ООО «Рыбоводная Компания «Акваиндустрия» на рыбоводном участке на озере Пожня в Сосногорском районе, ООО «Кажым» в поселке Кажым Койгородской района);
- 3 площадки на установках замкнутого водоснабжения (УЗВ) (ИП Е.С. Смирнов (г. Печора), ИП В.Ф. Тарабукин (д. Гавриловка Сыктывдинского района), ИП В.Н. Михайлова (с. Койгородок).

Исследуя развитие аквакультуры в Северном регионе России, следует выделить существующие проблемы:

- важной проблемой является значительный рост цен кормов с высоким содержанием протеина, которые обеспечивают быстрый прирост массы рыбы. В связи с данной проблемой, необходимо вывести на рынок недорогие высокоэффективные российские рыбные корма, что поможет решить данный вопрос;
- удаленность Коми от основных центров производства рыбопосадочного материала увеличивает риски при транспортировке его к площадкам выращивания. С целью разрешить данную проблему государство должно позаботиться об открытии собственных мощностей по производству рыбопосадочного материала в данном регионе;
- озера в республике имеют низкую естественную продуктивность, хозяйственная деятельность на них связана с высокими рисками в связи с неблагоприятными гидрологическим и гидрохимическим режимами, что является проблемой для развития аквакультуры. Данную проблему может решить включение индустриального рыбоводства на установках с замкнутой системой водоснабжения (УЗВ).

Изучение проблем аквакультуры и рыболовства позволило предложить пути решения, внедрение которых позволит развиваться рыбоводческой отрасли ускоренными темпами и увеличить ежегодную реализацию товарной рыбы.

Анализируя состояние развития растениеводства в Республике Коми, необходимо обратить внимание на развитие картофелеводства и овощеводства. Ссылаясь на следующие источники: А. Поздеевой [4] и Е. Савенко [6] удалось выявить, что картофель является ключевой продовольственной культурой в регионе:

- в 2022 году уровень самообеспеченности картофелем Республики Коми составил 92,4%;
- в 2023 году – по предварительной оценке – 98%;
- в 2024 году – по прогнозной оценке, 98,6%.

Рассматривая развитие картофелеводства и овощеводства в республике, следует отметить текущие проблемы:

- низкое качество семенной базы, что вынуждает местных сельхозпроизводителей приобретать импортные семена. С целью решить данную проблему, следует стремительно развивать собственный селекционно-семеноводческий центр, организовать полный цикл производства картофеля, что поможет снизить себестоимость товарного картофеля и увеличить его конкурентоспособность.
- нехватка и отсутствие современных картофелехранилищ и овощехранилищ, что приводит к порче и потери картофеля и овощей. Для решения данного вопроса необходимо позаботиться о создании современных мощностей хранения овощей и картофеля на территории

МО ГО «Сыктывкар», МО МР «Прилузский», МО МР «Сысольский», МО МР «Княжпогостский»;

- снижение посевных площадей в регионе, что приводит к нестабильности предложения, резким колебаниям цен и завозу картофеля и овощей из других регионов. Данная проблема вытекает из предыдущей проблемы – нехватки картофелехранилищ и овощехранилищ.

Следует подчеркнуть, что вышепредложенные пути решения проблем смогут не только полностью обеспечить потребность граждан в картофеле и снизить его товарную себестоимость, но и повысить конкурентоспособность картофеля, вывести его новые сорта, адаптированные к условиям климата региона; решить проблему продовольственной безопасности арктических и приарктических территорий посредством выведения безвирусного семенного материала картофеля, адаптированного к климатическим условиям Арктики и приарктических территорий; снизить объемы импортных поставок семенной базы картофеля на территорию России.

Далее, исследуя стратегию развития АПК в Республике Коми, следует отметить техническое обновление в регионе. А. Михайлов [3] и А. Амелкина [1] обращают внимание, что техническое перевооружение остается приоритетом развития сельского хозяйства Республики Коми и связано со следующими проблемами:

- в республиканском АПК преобладает доля оборудования и техники со сроком эксплуатации свыше 10 лет, степень износа основных фондов в сельском хозяйстве в 2022 году составляет 51,4%. В результате высокого износа сельскохозяйственного оборудования растут затраты на ее ремонт и техническое обслуживание, повышается себестоимость продукции, возрастает нагрузка на основные виды сельхозтехники, используемой в полевых работах. С целью решить данные проблемы необходимо системное приобретение энергонасыщенной техники (техника с более высокой мощностью, к примеру, трактор УТО LX2204);
- превышение темпов выбытия сельхозтехники над ее обновлением. В рамках проекта Министерства сельского хозяйства и потребительского рынка Республики Коми, удалось выявить, что за 2023 год на обновление сельскохозяйственной техники в Коми ушло больше 48 миллионов рублей. Для решения вопроса необходимо воспользоваться различными финансовыми механизмами на приобретение сельскохозяйственной техники;
- перерасход ресурсов. Для решения данной проблемы необходимо внедрение систем точного земледелия.

Изучение источников позволило проанализировать проблемы и предложить пути решения, что позволит экономно расходовать удобрения, снизить затраты на ремонт, техническое обслуживание сельскохозяйственной техники, снизить себестои-

мость сельскохозяйственной продукции и нагрузку на основные виды сельхозтехники, используемой в полевых работах.

Рассмотрение АПК в Республике Коми подтверждает, что играет важную роль в развитии региона, а решение текущих проблем в его текущих направлениях позволит вывести регион на высокий уровень развития. Рассматривая труды Д.Ю. Самыгина [7, С. 802–818], Ю.С. Синицы [8], В.С. Скруга [9, С. 384–386], О.О. Смирновой [10, С. 37–42], М.А. Холодовой [12, С. 158–167] и доктрину продовольственной безопасности Российской Федерации [11], удалось проанализировать текущее состояние пищевой промышленности в Республике Коми.

В настоящее время в Республике Коми в отрасли пищевой промышленности выделены следующие основные проблемы, для разрешения которых предложены меры поддержки [5]:

- слабая материально-техническая база мелких и средних предприятий, высокая степень изношенности оборудования (по молоку 40%, по мясу 40%, по рыбе 70%, по хлебу 55%). С целью решить данную проблему необходимо укрепить материально-техническую базу;
- недостаточная загруженность мощностей большинства объектов по производству пищевой продукции (по молоку 40%, по мясу 45%, по рыбе 50%, по хлебу 50%). Решить проблему поможет увеличение загруженности мощностей и расширение ассортимента пищевой продукции;
- сезонность поступления сырья на переработку (молоко, оленина), что создает проблемы с разработкой ассортимента и реализацией продукции. Решением проблемы может послужить внедрение новых видов сервисов, услуг и решений, позволяющих оптимизировать производственные и логистические процессы;
- недостаточная конкурентоспособность пищевой продукции Республики Коми (конкуренция на региональном рынке высокая, ввоз продовольствия составляет до 85% от общего объема потребления). Использование различных каналов реализации пищевой продукции Республики Коми, участие в выставочных мероприятиях, создание собственных сайтов товаропроизводителей пищевой продукции, оптимизация ассортимента и проведение маркетинговых акций помогут решить данную проблему.

Внедрение предложенных путей решения позволит не только увеличить рост производства пищевой продукции, но и повысить конкурентоспособность пищевой продукции региона.

## Вывод

Подводя итоги исследования, в рамках концепции развития аграрного сектора Республики Коми, были выявлены ряд проблем в аквакультуре, растениеводстве, пищевой промышленности. Предложенные пути решения позволяют решить все имеющиеся

проблемы всех перечисленных выше направлений в рамках разработанной концепции развития стратегического планирования аграрного сектора Республики Коми, что окажет положительное влияние на аграрную отрасль региона и страны в целом.

## Литература

1. Амеликина, А. В 2023 году на увеличение производства овощей в Коми потратили больше 31 миллиона / А. Амеликина // Портал про город. — URL: <https://pg11.ru/news/104508> (дата обращения: 09.02.2025).
2. Концепция развития стратегического планирования аграрного сектора региона (на примере Республики Коми): монография / А.А. Юдин, С.В. Коковкина, Т.В. Тарабукина. — Сыктывкар: ФИЦ Коми НЦ УрО РАН, 2024. — 216 с.
3. Михайлов, А. Как победить многолетний спад в сельском хозяйстве Коми / А. Михайлов // Российская газета – экономика северо-запада. — URL: <https://rg.ru/2020/08/25/reg-szfo/kak-pobedit-mnogoletnij-spad-v-selskom-hoziajstve-komi.html> (дата обращения: 09.02.2025).
4. Поздеева, А. Андрей Юдин: «Коми может стать лидером по производству картофеля» / А. Поздеева // Ежемесячный журнал о Республике Коми «Регион». — URL: <https://ourreg.ru/2024/10/24/andrej-judin-komi-mozhet-stat-liderom-po-proizvodstvu-kartofelja/> (дата обращения: 09.02.2025).
5. Проект Министерства сельского хозяйства и потребительского рынка Республики Коми. Концепция развития агропромышленного комплекса Республики Коми на 2023–2028 годы. — URL: [https://mshp.rkomi.ru/uploads/documents/prezentatsiya\\_dlya\\_chlenov\\_os\\_msh\\_rk\\_2022-10-18\\_15-32-15.pdf](https://mshp.rkomi.ru/uploads/documents/prezentatsiya_dlya_chlenov_os_msh_rk_2022-10-18_15-32-15.pdf) (дата обращения: 09.02.2025).
6. Савенко, Е. «Что там за руководство, которое не может просчитать будущий урожай и хранилища?»: тонны картофеля сгнили на полях в Коми / Е. Савенко // Комсомольская правда. — URL: <https://www.komi.kp.ru/daily/27647/4997973/> (дата обращения: 09.02.2025).
7. Самыгин, Д. Ю., Барышников, Н. Г., Куликова, Т.А. (2024). Принципы стратегирования агропродовольственного сектора региона: отраслевой аспект. Экономика региона, 20(3), 802–818. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2024-3-13>
8. Сеница, Ю. С., Гвоздева О.В., Колбнева Е.Ю. (2021). Экономические регуляторы поддержания и развития сельского хозяйства (обзор международной практики). Московский экономический журнал, (11). <https://doi.org/10.24412/2413-046X-2021-10701>
9. Скруг, В. С. (2019). Развитие агропромышленного комплекса России с помощью программно-целевых подходов. Евразийский юридический журнал, 1(128), 384–386.
10. Смирнова, О. О., Беляевская-Плотник, Л. А., Бочарова, Л. К. (2020). Методологические подходы к реализации принципов формирования системы стратегического планирования в РФ. Инновации, 2(256), 37–42.
11. Совет безопасности Российской Федерации. Доктрина продовольственной безопасности Российской Федерации. — Режим доступа: <http://www.scrf.gov.ru/security/economic/document108/> (дата обращения: 05.02.2025).
12. Холодова, М. А. (2020). Программно-целевое планирование на принципах проектного управления в сельском хозяйстве. Вестник аграрной науки, 4(85), 158–167. <https://doi.org/10.17238/issn2587-666X.2020.4.158>

## PROBLEMS AND SOLUTIONS WITHIN THE FRAMEWORK OF THE STRATEGIC PLANNING CONCEPT FOR THE AGRICULTURAL SECTOR OF THE KOMI REPUBLIC: DEVELOPMENT OF AQUACULTURE, CROP PRODUCTION, AND THE FOOD INDUSTRY

Yudin A.A., Tarabukina T.V.

A.V. Zhuravsky Institute of Agrobiotechnology, a separate division of the Federal State Budgetary Educational Institution of the Komi Scientific Research Center of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences

This article determines the current problems in the development of the agro-industrial complex in the Komi Republic within the framework of aquaculture, crop production, and food industry. The study of specialized works helped to consider current problems and propose solutions that will help bring the agro-industrial complex to a high level.

The purpose of the work is to analyze the current problems of aquaculture, crop production, and food industry development in the Komi Republic and identify solutions within the framework of the concept of strategic planning for the agricultural sector.

The novelty and degree of study of the issue lies in an attempt to systematize data on current problems in aquaculture, crop production, and food industry in the Komi Republic. The work proposes solutions to problems within the framework of the concept of strategic planning for the agricultural sector in the region which has not been done before.

The methods of this work are the analysis and synthesis of the data obtained.

**Keywords:** Komi Republic, aquaculture, crop production, food industry, food security doctrine of Russia.

## References

1. Amelkina, A. In 2023, more than 31 million were spent on increasing vegetable production in Komi / A. Amelkina // Portal pro city. — URL: <https://pg11.ru/news/104508> (date of access: 02/09/2025).
2. The concept of development of strategic planning of the regional agricultural sector (on the example of the Komi Republic): monograph / A.A. Yudin, S.V. Kokovkina, T.V. Tarabukina. — Syktывkar: FRC Komi Scientific Center of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, 2024. — 216 p.
3. Mikhailov, A. How to overcome the long-term decline in agriculture in Komi / A. Mikhailov // Rossiyskaya Gazeta – Economy of the North-West. — URL: <https://rg.ru/2020/08/25/reg-szfo/kak-pobedit-mnogoletnij-spad-v-selskom-hoziajstve-komi.html> (date of access: 02/09/2025).
4. Pozdeeva, A. Andrey Yudin: “Komi can become a leader in potato production” / A. Pozdeeva // Monthly magazine about the Komi Republic “Region”. — URL: <https://ourreg.ru/2024/10/24/andrej-judin-komi-mozhet-stat-liderom-po-proizvodstvu-kartofelja/> (date of access: 02/09/2025).
5. Project of the Ministry of Agriculture and Consumer Market of the Komi Republic. The concept of development of the agro-industrial complex of the Komi Republic for 2023–2028. — URL: [https://mshp.rkomi.ru/uploads/documents/prezentatsiya\\_dlya\\_](https://mshp.rkomi.ru/uploads/documents/prezentatsiya_dlya_)



- chlenov\_os\_msh\_rk\_2022-10-18\_15-32-15.pdf (date of access: 02/09/2025).
6. Savenko, E. "What kind of management is there that cannot calculate the future harvest and storage facilities?": tons of potatoes rotted in the fields in Komi / E. Savenko // *Komsomolskaya Pravda*. — URL: <https://www.komi.kp.ru/daily/27647/4997973/> (date of access: 02/09/2025).
  7. Samygin, D. Yu., Baryshnikov, N. G., Kulikova, T. A. (2024). Principles of strategizing the regional agro-food sector: industry aspect. *Economy of the region*, 20(3), 802–818. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2024-3-13>
  8. Sinita, Yu. S., Gvozdeva O.V., Kolbneva E. Yu. (2021). Economic regulators for maintaining and developing agriculture (review of international practice). *Moscow Economic Journal*, (11). <https://doi.org/10.24412/2413-046X-2021-10701>
  9. Skrug, V. S. (2019). Development of the agro-industrial complex of Russia using program-targeted approaches. *Eurasian Law Journal*, 1(128), 384–386.
  10. Smirnova, O. O., Belyaevskaya-Plotnik, L. A., Bocharova, L. K. (2020). Methodological approaches to the implementation of the principles of forming a strategic planning system in the Russian Federation. *Innovations*, 2(256), 37–42.
  11. Security Council of the Russian Federation. Doctrine of food security of the Russian Federation. — Access mode: <http://www.scrf.gov.ru/security/economic/document108/> (date of access: 05.02.2025).
  12. Kholodova, M. A. (2020). Program-target planning based on the principles of project management in agriculture. *Bulletin of agricultural science*, 4(85), 158–167. <https://doi.org/10.17238/issn2587-666X.2020.4.158>

# Формирование системы венчурного финансирования в РФ: текущая ситуация и направления ее развития

**Антонов Иван Игоревич,**

аспирант, Московский финансово юридический факультет

В статье представлен комплексный анализ современного состояния и перспектив развития венчурного рынка России. Исследование опирается на обширный массив статистических данных и экспертных оценок. Выявлены ключевые тенденции трансформации структуры рынка, включая увеличение роли внутренних источников финансирования и концентрацию инвестиций в проектах посевной стадии. Определены основные барьеры развития венчурного финансирования: неразвитость инфраструктуры поддержки стартапов, дефицит долгосрочного капитала, несовершенство нормативно-правовой базы. На основе сравнительного анализа международного опыта предложены конкретные меры по совершенствованию системы венчурного финансирования в России. Особое внимание уделено механизмам государственно-частного партнерства и развитию региональной инфраструктуры поддержки инновационных проектов. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования его результатов при разработке государственной политики в сфере венчурного финансирования.

**Ключевые слова:** венчурное финансирование, инновационные проекты, стартапы, инвестиционный климат, государственно-частное партнерство, бизнес-ангелы, корпоративные инвесторы, инфраструктура поддержки.

## Введение

Венчурное финансирование представляет собой важнейший инструмент развития инновационной экономики, обеспечивающий поддержку высокорисковых проектов на ранних стадиях их развития. В условиях глобальной конкуренции именно эффективная система венчурного инвестирования позволяет странам формировать инновационные преимущества и повышать уровень экономической безопасности. Российский рынок венчурного капитала, несмотря на определенные успехи последних лет, по-прежнему существенно уступает рынкам развитых стран как по объемам, так и по качественным характеристикам. С.С. Махмудов отмечает, что несовершенство нормативно-правовой базы и институциональные барьеры продолжают оставаться ключевыми факторами, ограничивающими приток венчурного капитала в российскую экономику [8]. Необходимость комплексного анализа существующей системы венчурного финансирования и выработки рекомендаций по ее совершенствованию определяет актуальность данного исследования.

В условиях ограниченного доступа к международным финансам и технологиям, формирование эффективной национальной системы венчурного финансирования в России приобретает стратегическое значение. Существующая система несбалансированна: преобладает госкапитал, а частные инвестиции недостаточны. Необходимо адаптировать механизмы венчурного инвестирования к новым реалиям, учитывая национальную специфику. Критический анализ позволяет выявить как проблемы, так и точки роста. Важна переориентация на внутренние источники финансирования и новые направления сотрудничества. Простое копирование зарубежного опыта неэффективно.

Исследование вносит вклад в развитие теории венчурного финансирования, уточняет понятийный аппарат и структурные элементы системы. Выявлены взаимосвязи между институциональными факторами и эффективностью венчурных механизмов. Систематизация подходов к организации венчурного финансирования в России и за рубежом позволила выявить эффективные практики. Выявленные закономерности формирования венчурных экосистем могут быть адаптированы к российским реалиям. Комплексное исследование – необходимое условие для выработки эффективных стратегических решений.

Рекомендации по совершенствованию венчурного финансирования в России, разработанные в ходе исследования, имеют практическую цен-

ность. Они основаны на комплексном анализе проблем и учитывают интересы всех участников инновационного процесса. Предложенная модель взаимодействия государства, бизнеса и науки направлена на создание благоприятной среды для венчурного инвестирования. Важный аспект – рекомендации учитывают текущие экономические условия и могут быть интегрированы в законодательство. Научно обоснованный подход способствует повышению инновационной активности и конкурентоспособности экономики.

Цель исследования – комплексный анализ венчурного финансирования в РФ. В 2023–2024 годах объемы инвестиций существенно сократились. Объем финансирования стартапов в 2023 году упал на 80%, с 422 до 84 млн долларов. Доля «бизнес-ангелов» выросла с 42% до 60%, а госучастие упало с 4% до 2%. Иностранские инвестиции практически прекратились. Слабая защита интеллектуальной собственности – существенный фактор. Ключевые направления развития – промышленный и технологический секторы. Необходимо расширение базы институциональных инвесторов и налоговые стимулы для частного капитала. Многие нормативно-правовые акты требуют доработки.

## Литературный обзор

Теоретические подходы к венчурному финансированию претерпели существенную эволюцию за последние десятилетия. Как отмечает Е.Г. Шеина, в условиях формирования экономики опережающего развития венчурное финансирование приобретает новые характерные черты, связанные с изменением роли инновационной деятельности в экономическом развитии [11]. При этом К.А. Уразова подчеркивает необходимость адаптации классических моделей венчурного инвестирования к современным экономическим реалиям [10]. Действительно, традиционные подходы к оценке эффективности венчурных проектов требуют существенной корректировки с учетом возросшей неопределенности и динамичности рыночной среды. Теоретический базис венчурного финансирования обогащается новыми концепциями, учитывающими специфику цифровой экономики и трансформацию инновационных процессов.

Анализ российских и международных исследований позволяет выявить ключевые тенденции в развитии научной мысли относительно венчурного финансирования. Л.О. Дикунь проводит глубокий анализ динамики венчурного инвестирования в России, акцентируя внимание на институциональных аспектах развития отрасли [7]. Особый интерес представляет исследование О.Н. Денисовой, посвященное специфике венчурного финансирования инновационного малого бизнеса в российских условиях. Автор демонстрирует, что эффективность венчурных механизмов существенно зависит от качества институциональной среды и уровня развития инновационной инфраструктуры [6].

Принципиально важно отметить, что российские исследователи все чаще обращаются к проблеме адаптации международного опыта венчурного финансирования к национальным условиям. Это формирует новое направление в развитии теоретических представлений о механизмах венчурного инвестирования.

Систематизация нормативно-правовой базы, регулирующей венчурное финансирование в России, выявляет сложную и многоуровневую структуру законодательных актов. Базовые положения закреплены в Федеральном законе «О рынке ценных бумаг» [1] и Федеральном законе «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» [3]. Специальные нормы, касающиеся венчурных фондов, содержатся в Федеральном законе «Об инвестиционных фондах» [5]. Также необходимо учитывать положения Федерального закона «Об инвестиционном товариществе» [4] и Федерального закона «О науке и государственной научно-технической политике» [2]. Эта нормативная база создает основу для функционирования венчурного рынка, однако требует дальнейшего совершенствования.

Несмотря на обширную нормативную базу и активные исследования в области венчурного финансирования, остаются пробелы, требующие изучения. Недостаточно внимания уделяется адаптации международного опыта к российским реалиям. Нужны более глубокие исследования эффективности господдержки венчурных инвестиций, особенно в условиях нестабильности. Требуется разработка новых подходов к оценке рисков венчурных проектов в быстро меняющейся технологической среде. Эти направления определяют векторы будущих исследований.

## Материалы и методы

В настоящем исследовании использован комплекс взаимодополняющих методов, обеспечивающих всесторонний анализ венчурного финансирования. Основополагающим методологическим принципом является системный подход, позволяющий рассматривать венчурное финансирование как сложную, многоаспектную систему, включающую взаимодействие различных участников, институтов и механизмов. Системный подход, как отмечает О.М. Родионова, необходим для выявления «пробелов и противоречий» в правовом регулировании венчурного инвестирования, что особенно актуально в контексте динамично развивающегося российского рынка [9]. Именно системный анализ позволяет выявить взаимосвязи между различными элементами системы венчурного финансирования и оценить их влияние на эффективность всей системы.

Методологическая база исследования включает статистические методы обработки данных и сравнительный анализ. Применение дескриптивной статистики, корреляционного и регрессионного анализа позволило выявить значимые зависимо-

сти между показателями венчурной активности. Сопоставление российского венчурного рынка с зарубежными аналогами проведено по ключевым параметрам: объемам инвестиций, структуре рынка, доступности финансирования. Это дало возможность определить сильные и слабые стороны отечественной системы. Результаты легли в основу практических рекомендаций.

Важную роль в исследовании играют экспертные оценки и экономическое моделирование. Привлечение специалистов позволило учесть трудно формализуемые факторы: инвестиционный климат, уровень доверия между участниками рынка, качество проектов. Макроэкономические модели и модели взаимодействия участников рынка использованы для прогнозирования его развития. Анализ различных сценариев развития экономики стал базой для оценки эффективности мер стимулирования венчурного инвестирования.

## Результаты

Количественный анализ венчурного рынка РФ за 2024 год демонстрирует неоднозначную динамику. С одной стороны, наблюдается рост общего объема инвестиций, превысивший 8 млрд рублей, и увеличение числа сделок до 113 по сравнению с 94 в 2023 году. Заметен существенный рост активности бизнес-ангелов: число сделок с их участием практически удвоилось, достигнув 45. Также позитивной тенденцией является увеличение объема сделок корпоративных инвесторов до более чем 446 млн рублей. Наиболее активно финансировались проекты на посевной стадии, получившие от 5 до 50 млн рублей. Эти данные свидетельствуют о сохранении определенного инвестиционного интереса к российским стартапам.

Однако наряду с позитивными тенденциями наблюдаются и тревожные сигналы. Практически полностью исчезли иностранные инвестиции: зафиксирована лишь одна сделка с участием зарубежного капитала. Данные аналитической компании Dsight показывают, что, несмотря на рост общего объема российских инвестиций в первом полугодии 2024 года на 31%, количество сделок, напротив, снизилось на 6% [12]. Это может свидетельствовать о сужении круга инвестируемых проектов и концентрации капитала в отдельных сегментах рынка. Такая ситуация требует внимательного мониторинга и разработки мер, направленных на стимулирование венчурной активности и диверсификацию источников финансирования.

Качественная оценка состояния системы венчурного финансирования в России выявляет ряд существенных проблем институционального характера. Особую озабоченность вызывает неразвитость институциональных инвесторов и высокие налоговые риски для венчурных фондов. Инновационная активность действующих компаний остается на низком уровне. Критическим фактором выступает недостаточное развитие инфраструктуры поддержки стартапов в регионах, включая бизнес-

инкубаторы, акселераторы и технопарки. Существенным препятствием является дефицит компетенций по созданию и развитию инновационных компаний. Ситуацию усугубляет отсутствие полноценной нормативно-правовой базы, регламентирующей функционирование венчурных фирм и их институциональных образований. В совокупности эти факторы создают серьезные барьеры для развития венчурного рынка.

Другой комплекс проблем связан с финансовыми аспектами венчурного инвестирования. На рынке наблюдается острый дефицит долгосрочного капитала, поскольку инвесторы отдают предпочтение более ликвидным активам с меньшим уровнем риска. Существенные сложности возникают при попытках выхода на финансовые рынки из-за ограниченного спектра инструментов хеджирования и рефинансирования. Недостаточный уровень предпринимательской культуры затрудняет проведение оптимизированной политики управления бизнесом. Спорные вопросы в налоговом законодательстве вынуждают предпринимателей искать альтернативные пути развития бизнеса, нередко за пределами российской юрисдикции. Эти проблемы требуют комплексного решения с учетом интересов всех участников венчурного рынка.

Анализ российского венчурного рынка выявил ряд существенных проблем, препятствующих его динамичному развитию. Одной из ключевых проблем является ограниченный доступ стартапов к финансированию, особенно на ранних стадиях. Это связано как с недостатком долгосрочного капитала, так и с высокой степенью риска венчурных инвестиций. Другой важной проблемой является неразвитость инфраструктуры поддержки инновационных проектов, включая недостаточное количество бизнес-инкубаторов, акселераторов и технологических парков. Это затрудняет развитие стартапов и их выход на рынок. Необходимо также отметить дефицит квалифицированных кадров в сфере венчурного инвестирования.

Сравнительный анализ с международным опытом показывает, что в развитых странах венчурная индустрия играет значительно более активную роль в экономике. Например, в США и Израиле венчурное финансирование является одним из основных драйверов инновационного развития. Эти страны обладают развитой инфраструктурой поддержки стартапов и благоприятной нормативно-правовой средой для венчурных инвестиций. Опыт этих стран может быть полезен для России при разработке мер, направленных на стимулирование венчурного рынка. Важно адаптировать лучшие международные практики к российским условиям.

На основе анализа государственных программ поддержки венчурного финансирования выявлены неоднозначные результаты. Некоторые инициативы способствуют привлечению инвестиций в инновационные проекты, однако общая эффективность господдержки остается недостаточной. Это связано с слабой координацией госорганов и отсутствием четких критериев отбора проектов. Необходимо

усовершенствовать механизмы селекции перспективных проектов, усилить контроль за использованием бюджетных средств. Важно создать благоприятный климат для частных инвестиций путем совершенствования законодательства и снижения налоговой нагрузки.

Развитие венчурного рынка требует активного формирования инфраструктуры поддержки стартапов. Ключевую роль играет создание бизнес-инкубаторов, акселераторов и технопарков. Существенное значение имеет образовательная составляющая и повышение финансовой грамотности. Успешное развитие венчурного финансирования возможно только при комплексном подходе и объединении усилий государства, бизнеса и научного сообщества. Это позволит сделать венчурное финансирование эффективным инструментом модернизации экономики.

## Обсуждение

Исследование выявило противоречивые тенденции на российском венчурном рынке. Наблюдается рост общего объема инвестиций и числа сделок, особенно со стороны бизнес-ангелов и корпоративных инвесторов. Однако сохраняются системные ограничения: недостаточно развита инфраструктура поддержки стартапов, есть дефицит долгосрочного капитала, несовершенна нормативно-правовая база. Российский рынок отстает от развитых стран по эффективности. Отсутствие иностранных инвестиций снижает привлекательность рынка. Растет активность бизнес-ангелов и корпоративных инвесторов. Инвестиции концентрируются в проектах посевной стадии (5–50 млн рублей). Формируется новая модель венчурного финансирования, адаптированная к текущим условиям. Сохраняются системные ограничения, включая неразвитость институциональной среды.

Проведенный анализ позволяет обосновать несколько ключевых направлений развития венчурного рынка. Первостепенное значение имеет совершенствование нормативно-правовой базы в части регулирования деятельности фондов и защиты прав инвесторов. Необходимо развитие инфраструктуры поддержки стартапов через создание региональных бизнес-инкубаторов. Важным направлением является формирование эффективных механизмов государственно-частного партнерства в венчурном финансировании. При этом следует избегать избыточного административного регулирования. Чрезмерный контроль снижает гибкость рынка.

Среди потенциальных рисков развития венчурного рынка выделяются ухудшение макроэкономической ситуации, снижение инвестиционной активности и сокращение господдержки инноваций. Существенным ограничением выступает дефицит квалифицированных специалистов в сфере венчурного инвестирования. Сохраняются риски, связанные с недостаточной защитой интеллектуальной собственности и сложностями выхода инвесто-

ров из проектов. Слабая защита прав инвесторов снижает привлекательность рынка для частного капитала.

## Заключение

Исследование венчурного рынка России выявило противоречивую динамику развития. Наблюдается рост общего объема инвестиций и числа сделок со стороны бизнес-ангелов и корпоративных инвесторов, однако иностранные инвестиции практически исчезли. Сохраняются системные проблемы: неразвитая инфраструктура поддержки стартапов, дефицит долгосрочного капитала и несовершенство законодательства. Результаты анализа определили приоритетные направления развития: создание специализированного законодательства о венчурной деятельности, развитие региональной сети бизнес-инкубаторов, внедрение налоговых льгот для инвесторов, совершенствование механизмов государственно-частного партнерства. Формирование эффективной государственной политики в этой сфере требует комплексного подхода и участия всех заинтересованных сторон. Полученные результаты могут быть использованы как регуляторами рынка, так и его участниками для принятия обоснованных решений.

## Литература

1. Федеральный закон от 22.04.1996 № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг» (ред. от 28.12.2024) // Собрание законодательства РФ. – 1996. – № 17. – Ст. 1918.
2. Федеральный закон от 23.08.1996 № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике» (ред. от 08.08.2024) // Собрание законодательства РФ. – 1996. – № 35. – Ст. 4137.
3. Федеральный закон от 25.02.1999 № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» (ред. от 25.12.2023) // Собрание законодательства РФ. – 1999. – № 9. – Ст. 1096.
4. Федеральный закон от 28.11.2011 № 335-ФЗ «Об инвестиционном товариществе» (ред. от 02.07.2021) // Собрание законодательства РФ. – 2011. – № 49 (ч. 1). – Ст. 7013.
5. Федеральный закон от 29.11.2001 № 156-ФЗ «Об инвестиционных фондах» (ред. от 28.12.2024) // Собрание законодательства РФ. – 2001. – № 49. – Ст. 4562.
6. Денисова О.Н. Венчурное финансирование инновационного малого бизнеса в России // Инновации и инвестиции. – 2020. – № 6. – С. 3–7.
7. Дикуль Л.О. Состояние венчурного инвестирования инновационной деятельности в Российской Федерации: динамика, проблемы, перспективы // Инновации и инвестиции. – 2020. – № 3. – С. 23–26.

8. Махмудов С.С. Венчурные инвестиции: актуальные проблемы и пути их решения // *Tadqiqotlar.Uz.* – 2024. – Т. 37. – № . 6. – С. 16–21.
9. Родионова О.М. Правовое регулирование венчурного инвестирования в России: пробелы и противоречия // *Управление наукой и наукометрии.* – 2024. – Т. 19. – № . 1. – С. 124–139.
10. Уразова К.А. Перспективы развития венчурного инвестирования в России // *Ученые заметки ТОГУ.* – 2020. – Т. 11. – № . 1. – С. 40–45.
11. Шеина Е.Г. Венчурное финансирование инновационной деятельности субъектов хозяйствования в условиях формирования экономики опережающего развития // *Russian economic bulletin.* – 2020. – Т. 3. – № . 2. – С. 206–214.
12. Венчурный рынок России в 2024 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ict.moscow/research/venchurnyi-rynok-rossii-v-2024-godu>. (дата обращения: 12.02.2025).

### FORMATION OF VENTURE CAPITAL FINANCING SYSTEM IN THE RUSSIAN FEDERATION: CURRENT SITUATION AND DIRECTIONS OF ITS DEVELOPMENT

Antonov I.I.

Moscow University of Finance and Law

The article presents a comprehensive analysis of the current state and prospects of development of the venture capital market in Russia. The research is based on an extensive array of statistical data and expert assessments. The key trends of market structure transformation are revealed, including the increasing role of internal sources of financing and concentration of investments in seed-stage projects. The main barriers to the development of venture capital financing were identified: underdeveloped infrastructure to support startups, shortage of long-term capital, and imperfect regulatory and legal framework. Based on a comparative analysis of international experience, specific measures to improve the venture financing system in Russia are proposed. Special attention is paid to the mechanisms of public-private partnership and the development of regional infrastructure to support innovative projects. The practical significance of the study lies in the possibility of using its results in the development of public policy in the field of venture capital financing.

**Keywords:** venture financing, innovative projects, startups, investment climate, public-private partnership, business angels, corporate investors, support infrastructure.

#### References

1. Federal Law of 22.04.1996 No. 39-FZ “On the Securities Market” (as amended on 28.12.2024) // *Collected Legislation of the Russian Federation.* – 1996. – No. 17. – Art. 1918.
2. Federal Law of 23.08.1996 No. 127-FZ “On Science and State Scientific and Technical Policy” (as amended on 08.08.2024) // *Collected Legislation of the Russian Federation.* – 1996. – No. 35. – Art. 4137.
3. Federal Law of 25.02.1999 No. 39-FZ “On Investment Activities in the Russian Federation Carried Out in the Form of Capital Investments” (as amended on 25.12.2023) // *Collected Legislation of the Russian Federation.* – 1999. – No. 9. – Art. 1096.
4. Federal Law of 28.11.2011 No. 335-FZ “On Investment Partnership” (as amended on 02.07.2021) // *Collected Legislation of the Russian Federation.* – 2011. – No. 49 (Part 1). – Art. 7013.
5. Federal Law of November 29, 2001 No. 156-FZ “On Investment Funds” (as amended on December 28, 2024) // *Collected Legislation of the Russian Federation.* – 2001. – No. 49. – Art. 4562.
6. Denisova O.N. Venture financing of innovative small businesses in Russia // *Innovations and Investments.* – 2020. – No. 6. – P. 3–7.
7. Dikul L.O. The state of venture investment in innovative activities in the Russian Federation: dynamics, problems, prospects // *Innovations and Investments.* – 2020. – No. 3. – P. 23–26.
8. Makhmudov S.S. Venture investments: current problems and ways to solve them // *Tadqiqotlar.Uz.* – 2024. – Vol. 37. – No. 6. – P. 16–21.
9. Rodionova O.M. Legal regulation of venture investment in Russia: gaps and contradictions // *Science management and scientometrics.* – 2024. – Vol. 19. – No. 1. – P. 124–139.
10. Urazova K.A. Prospects for the development of venture investment in Russia // *Scientific notes of TNU.* – 2020. – Vol. 11. – No. 1. – P. 40–45.
11. Sheina E.G. Venture financing of innovative activities of business entities in the context of the formation of an advanced development economy // *Russian economic bulletin.* – 2020. – Vol. 3. – No. 2. – P. 206–214.
12. The Russian venture market in 2024 [Electronic resource]. – Access mode: <https://ict.moscow/research/venchurnyi-rynok-rossii-v-2024-godu>. (date of access: 12.02.2025).

# Экономическое влияние искусственного интеллекта на спортивную индустрию

**Бамбалаев Алексей Баясхаланович,**

независимый исследователь  
E-mail: Aleksei.bamb@gmail.com

Искусственный интеллект (ИИ) является основной движущей силой четвертой промышленной революции, и сценариев его применения становится все больше и больше. В настоящее время полным ходом идет применение искусственного интеллекта в сфере спорта. При поддержке технологии искусственного интеллекта можно собирать большое количество физических данных о ежедневных тренировках спортсменов и данных о результативности в играх, и эти данные можно использовать для быстрого анализа сильных и слабых сторон, физического состояния спортсменов. Целью этой статьи является экономический анализ влияния искусственного интеллекта на спортивную индустрию. В статье рассматриваются возможности искусственного интеллекта при помощи в организации спортивных мероприятий, составлении плана тренировок для спортсменов, выбор оптимальных восстановительных занятий при травмах спортсменов, организации судейства. В статье так же обсуждены преимущества искусственного интеллекта в спорте, а также проанализированы проблемы применения искусственного интеллекта. Делается вывод об экономической целесообразности применения искусственного интеллекта в спорте.

**Ключевые слова:** спортивная индустрия, экономический эффект, искусственный интеллект, виртуальная реальность, чат боты.

## Введение

Искусственный интеллект (ИИ) оказывает значительное влияние на спортивную индустрию, трансформируя различные аспекты, включая управление командами, тренировочный процесс, маркетинг и фан-опыт [3, 12, 13]. ИИ помогает командам анализировать большие объемы данных о производительности игроков, тактике и стратегии соперников [14–16]. Это позволяет оптимизировать тренировки и улучшать результаты на поле. С помощью ИИ можно предсказывать вероятность травм у игроков, анализируя их физическое состояние и историю травм [3–6]. Это помогает тренерам принимать более обоснованные решения о нагрузках и восстановлении. Технологии, основанные на ИИ, могут использоваться для анализа судейских решений и улучшения качества судейства [1,2]. Например, системы видеоповторов (VAR) применяют алгоритмы для оценки спорных моментов. ИИ может использоваться для предсказания результатов матчей на основе исторических данных. ИИ помогает создавать контент для социальных сетей и других платформ, автоматизируя процесс написания статей, создания видеороликов и графики, что позволяет командам поддерживать активное взаимодействие с фанатами.

В целом, внедрение ИИ в спортивную индустрию открывает новые возможности для повышения эффективности, улучшения результатов и создания более глубокого взаимодействия с фанатами. Это, в свою очередь, может привести к увеличению доходов и росту популярности спорта в целом.

## Материалы и методы исследований

Материалами для статьи являются открытые источники и литература, описывающая влияние искусственного интеллекта на спортивные показатели. Применение искусственного интеллекта (ИИ) в спортивном менеджменте и бизнесе активно исследуется, и результаты этих исследований показывают множество возможностей и вызовов. При этом исследуются такие вопросы: оценка улучшения спортивных показателей, оценка физического состояния спортсменов для выборки оптимального графика тренировок, маркетинг и взаимодействие с фанатами, судейство матчей, прогнозирование результатов.

При экономическом анализе применялся метод анализа возврата инвестиций. Этот метод использовался поэтапно: сбор данных, изменение изменений, оценка возврата инвестиций.

### *Применение технологий искусственного интеллекта в тренировках и соревнованиях спортсменов*

Применение технологий искусственного интеллекта в тренировках и соревнованиях спортсменов становится все более распространенным. С помощью технологии искусственного интеллекта спортсмены могут получить более дозированную тренировку и обеспечить анализ тренировок и рекомендации для улучшения результатов тренировок и повышения конкурентоспособности.

**Индивидуальный план тренировок.** Технология искусственного интеллекта может адаптировать тренировку с учетом особенностей тела спортсмена, его физического состояния, уровня квалификации и потребности в тренировках, подбирая для них индивидуальную программу и план обучения путем сбора и анализа физиологических данных и результатов спортсменов, а также другой информации, система искусственного интеллекта может точно оценить способности и потенциал спортсмена, и в дальнейшем разработать для них наиболее подходящую программу тренировок, чтобы улучшить эффект от тренировок.

**Анализ и оптимизация спортивных навыков.** Технология искусственного интеллекта в анализе навыков спортсменов имеет большой потенциал. Например, при тренировках по баскетболу системы искусственного интеллекта могут, анализируя данные о действиях спортсменов в бросках, ведении, защите и т.д., выявить недостатки и сильные стороны их навыков, а затем предоставить спортсменам целевые советы и рекомендации, которые помогут им улучшить свои технологии. Кроме того, технология искусственного интеллекта также может использоваться в обучении виртуальную реальность для моделирования реальных игровых сценариев [17]. Спортсмены повышают свой уровень соревнований, фактически не соревнуясь.

**Интеллектуальная помощь во время обучения.** В процессе обучения технология искусственного интеллекта может отслеживать физиологическое состояние и спортивные результаты спортсменов в режиме реального времени и предоставлять им обратную связь в режиме реального времени. Например, данные, собранные с помощью интеллектуальных носимых устройств, искусственного интеллекта.

Система может анализировать частоту сердечных сокращений спортсменов, артериальное давление и другие физиологические показатели для определения нагрузки, уровня утомления и факторы риска спортсменов, тем самым корректируя план тренировок для обеспечения выполнения упражнений.

**Анализ противника и тактическая формулировка.** Технология искусственного интеллекта играет важную роль в анализе и тактике противника.

По результатам анализа система ИИ может узнать тактические характеристики и приемы про-

тивника, слабые стороны и давать целевые тактические предложения тренерскому составу. Кроме того, ИИ также может моделировать эффекты выполнения различных тактических планов, чтобы помочь тренерской команде разработать лучшую тактическую стратегию.

Таким образом, применение технологии искусственного интеллекта в тренировках спортсменов и соревнованиях это не только дает спортсменам более точное руководство по тренировкам, но и приносит пользу тренерской команде. Оно дает новые тактические идеи и помогает повысить общий соревновательный уровень спортсменов.

### *Применение технологий искусственного интеллекта в организации и управлении мероприятиями*

Применение технологии искусственного интеллекта в организации и управлении мероприятиями достигло замечательных результатов [7–11]. Использование технологии искусственного интеллекта может повысить эффективность организации мероприятий, достигнуть более высокого уровня управления мероприятиями и услугами, а также улучшить впечатления от просмотра.

**Прогнозирование и анализ событий.** Технология искусственного интеллекта может предсказывать исторические события посредством проводить углубленный анализ и анализ данных для прогнозирования возможных результатов будущих событий и предоставления организаторам мероприятия и участника справки. Например, IBM «Watson» система может прогнозировать результаты игроков в теннисных матчах.

**Организация и оптимизация событий.** Технология искусственного интеллекта может использоваться в зависимости от силы игрока, такие факторы, как рейтинги, используются для разработки разумного графика мероприятия, чтобы избежать дисбаланса соревнований. Кроме того, с помощью различных данных, таких как места проведения мероприятий и погодные условия, анализа, система искусственного интеллекта также может предоставить организаторам мероприятий лучшие варианты организации мероприятий.

**Интеллектуальные судьи и воспроизведение видео.** Технология искусственного интеллекта в судействе соревнований стала реальностью. Например, в футбольных матчах VAR (Видеосистема помощника судьи) может помочь судьям более точно судить о ключевых моментах игры [1,2].

**Улучшение впечатлений от просмотра.** Технология искусственного интеллекта может улучшить качество просмотра, анализируя предпочтения аудитории.

Система искусственного интеллекта может генерировать захватывающие моменты горячих событий в режиме реального времени и продвигать их для тех, кто следит за событием.

**Событийный маркетинг и интеллектуальное обслуживание клиентов.** Технология искусственного интеллекта также сыграла важную роль в событийном маркетинге. Анализируя данные о по-



ведении пользователей, система искусственного интеллекта может предоставить организаторам мероприятий точные предложения по маркетинговой стратегии для улучшения мероприятия. Кроме того, чат-боты с искусственным интеллектом могут выполнять интеллектуальные функции обслуживания клиентов, отвечая на различные вопросы о мероприятии для зрителей и улучшая качество обслуживания.

Подводя итог, можно сказать, что применение технологий искусственного интеллекта в организации и управлении мероприятиями помогает повысить эффективность и уровень организации мероприятий и добиться более высокого качества мероприятия, улучшить качество просмотра для зрителей.

### **Применение технологий искусственного интеллекта в спортивном оздоровлении и реабилитации**

Применение технологий искусственного интеллекта в сфере спортивного здоровья и реабилитации также показывает, что есть широкие перспективы и персонализированное управление здоровьем, программы спортивной реабилитации для улучшения здоровья и восстановления спортсменов и населения в целом.

**Управление здоровьем спортсменов.** Технология искусственного интеллекта может помочь спортсменам проанализировать физиологические данные в режиме реального времени, чтобы обеспечить персонализированное управление здоровьем спортсменов.

Например, посредством мониторинга в режиме реального времени физиологических показателей, таких как частота сердечных сокращений и артериальное давление, системы искусственного интеллекта могут разрабатывать соответствующие стратегии интенсивности тренировок и восстановления для спортсменов.

Кроме того, технология искусственного интеллекта также может предоставить информацию о питании, работе и отдыхе спортсменов и т.д., чтобы предоставить персональные консультации для поддержания оптимального физического состояния.

**Предотвращение спортивных травм.** Технология искусственного интеллекта может помочь спортсменам осуществлять захват и анализ движения во время процесса для выявления потенциальных спортивных рисков для спортсменов, чтобы заранее принять меры по предотвращению спортивных травм. Например, анализируя осанку шага, система искусственного интеллекта может давать спортсменам рекомендации по улучшению их движений, рекомендации по снижению риска спортивных травм.

**Спортивная реабилитация.** Применение технологий искусственного интеллекта в спортивной реабилитации также основано на значительных достижениях. Через физиологические данные и состояние здоровья спортсменов в период их восстановления, мониторинг сложного прогресса в режиме реального времени, система искусственного интеллекта может предоставить спортсменам персо-

нализированные программы реабилитации. Кроме того, технология искусственного интеллекта также может улучшить процесс реабилитации.

**Интеллектуальный спорт и фитнес.** Технологии искусственного интеллекта в спорте и фитнесе для широких слоев населения также сыграло важную роль. Анализируя данные о движении пользователя и состоянии тела, анализируя такую информацию, о состоянии тела, система искусственного интеллекта может предоставлять пользователям персонализированные операции. Предложения по упражнениям и фитнесу призваны помочь пользователям тренироваться более научно.

### **Возможности искусственного интеллекта в спорте**

**Улучшение результатов спортсменов.** Технология искусственного интеллекта собирает и анализирует физиологические данные, психологические данные и данные спортивных результатов спортсменов, чтобы предоставить спортсменам более точные рекомендации по тренировкам и технические рекомендации. Это мобилизует лучшее понимание собственного физического состояния и уровня навыков для улучшения спортивных результатов.

**Улучшение тренерских решений.** Технология искусственного интеллекта может помочь тренерам принимать решения, проводить более точный тактический анализ и исследование противника. Через глубину данных матчей, используя майнинг, тренеры могут формулировать более эффективные тактические стратегии и лучше корректировать свои команды при составлении планов тренировок и организации игр.

**Персонализированные фитнес-услуги.** Технология искусственного интеллекта может оценить физическое состояние, цели тренировок и привычки тренировок, чтобы предоставить пользователям персонализированные рекомендации по фитнесу и планы тренировок, что поможет улучшить результаты тренировок пользователя, повысит удовлетворенность и лояльность пользователей к фитнес-услугам.

**Эффективное проведение спортивных мероприятий.** Технология искусственного интеллекта может оптимизировать спортивные мероприятия по организации и управления спортивными мероприятиями для повышения операционной эффективности мероприятий.

Анализ полевых данных в режиме реального времени позволяет организаторам мероприятий быстрее принимать решения, обеспечить плавность хода мероприятия.

**Расширение цепочки спортивной индустрии.** Технологии искусственного интеллекта можно сочетать с другими инновационными технологиями.

Объединение новых технологий для расширения развития сети спортивной индустрии. Например, виртуальная реальность. Такие технологии, как виртуальная, дополненная и смешанная реальность, можно сочетать с искусственным интеллектом, чтобы предоставить пользователям более

широкие возможности по богатому спортивному и развлекательному опыту.

**Улучшение эффекта спортивного маркетинга.** Технологии искусственного интеллекта могут помочь спорту. Маркетологи могут более точно анализировать потребности и поведение пользователей, чтобы разрабатывать более эффективную маркетинговую стратегию. Кроме того, технология искусственного интеллекта также может предоставлять услуги посредством интеллектуальных рекомендательных систем.

Технологии искусственного интеллекта открыли широкий спектр возможностей для инновационного развития спорта. Используя технологии искусственного интеллекта, спортивная индустрия может добиться более эффективной работы. Оказание более качественных услуг и более широкого пространства для развития.

### **Проблемы внедрения искусственного интеллекта**

При внедрении ИИ спортивные организации сталкиваются с рядом проблем, таких как безопасность данных, защита конфиденциальности и т.д. другие проблемы.

**Безопасность данных и защита конфиденциальности.** Широкий спектр приложений в отрасли предполагает большое количество личной и конфиденциальной информации, например, о спортсменах: физиологические данные, личная информация пользователей фитнеса и т.д. Как защитить эти данные?

Безопасное хранение и передача данных для предотвращения утечки и злоупотребления данными – это технологии искусственного интеллекта.

**Техническая точность и надежность.** Приложения в спорте требуют высокой степени точности и надежности. Неверные прогнозы и предложения могут привести к серьезным последствиям в результатах. Поэтому повышение точности и надежности технологий искусственного интеллекта является важной задачей.

**Законы и этика.** Приложения ИИ в спорте связаны со многими юридическими и этическими проблемами, такими как право на использование биометрических данных спортсменов, определение ложного конкурентного поведения в технологии виртуальной реальности и т.д.

Обеспечивая инновационное развитие, мы должны соблюдать законы, правила и этические нормы.

**Популяризация и справедливость технологий.** Хотя технология искусственного интеллекта дала много возможностей, но все еще существуют проблемы с популяризацией и применением этих технологий.

Например, экономически развитым регионам и лучшим спортсменам легче получить поддержку передовых технологий искусственного интеллекта, в то время как рядовым и обычным спортсменам сложнее воспользоваться преимуществами, которые дают эти технологии. Поэтому как продвигая спортсменов необходимо обеспечить справедли-

вость спортивных соревнований при использовании технологий искусственного интеллекта.

**Сотрудничество человека и машины и человеческие ресурсы.** С широким распространением образовательной индустрии сотрудничество человека и машины и корректировка человеческих ресурсов стали неизбежными.

Как сбалансировать отношения между технологией искусственного интеллекта и человеческими ресурсами, чтобы искусственный интеллект и интеллектуальные технологии могли лучше служить спортивной индустрии, обеспечивая при этом занятость человеческих ресурсов. Промышленность и развитие – это неотложная задача, которую необходимо решить.

**Инвестиции и контроль затрат.** НИОКР и применение технологий искусственного интеллекта требует существенных капиталовложений. Несмотря на технологические инновации, инвестиционные затраты должны разумно контролироваться для достижения устойчивого развития.

В процессе применения технологий искусственного интеллекта для содействия инновациям и развитию спорта эти проблемы необходимо решать и преодолевать. Укрепляя безопасность и конфиденциальность данных, защиту конфиденциальности, повышение технической точности и надежность, соблюдение законов и этики, обеспечить популяризацию и справедливость технологий, оптимизировать сотрудничество человека и машины и распределение человеческих ресурсов, разумно контролировать инвестиции и затраты, полностью изучить применение технологии искусственного интеллекта в спортивной индустрии и придать новый импульс инновационному развитию спорта.

### **Сравнение экономических показателей традиционных методов управления спортом и систем с применением искусственного интеллекта**

Сравнение экономических показателей традиционных методов управления спортом и систем с применением искусственного интеллекта (ИИ) позволяет выявить значительные различия в подходах и результатах. Рассмотрим ключевые аспекты этого сравнения.

**Анализ данных и принятие решений.** Традиционные методы обычно основаны на интуитивных решениях тренеров и менеджеров, которые используют ограниченные данные. Это может привести к ошибочным решениям, поскольку не учитываются все факторы.

Системы с ИИ используют большие объемы данных для анализа и прогнозирования. ИИ может обрабатывать статистику производительности игроков, историю травм и другие параметры, что позволяет принимать более обоснованные и точные решения.

**Оценка состояния спортсменов.** Традиционные методы оценки состояния игроков часто субъективна и основывается на опыте тренеров. Это может привести к неправильным решениям в плане тренировок и восстановлений.

Системы с ИИ могут анализировать данные о состоянии здоровья и физической подготовке

игроков, предсказывая риск травм и оптимизируя тренировочные программы. Это снижает вероятность травм и увеличивает время, которое игроки могут проводить на поле.

#### **Маркетинг и взаимодействие с фанатами.**

Традиционные методы маркетинга часто опираются на общие демографические данные и стандартные рекламные кампании, что может не учитывать индивидуальные предпочтения фанатов.

Системы с ИИ анализируют поведение и предпочтения фанатов, создавая персонализированные предложения и таргетированные рекламные кампании. Это улучшает вовлеченность и повышает продажи билетов.

**Финансовые показатели.** Традиционные методы могут приводить к нестабильным финансовым результатам, так как решения принимаются без глубокого анализа данных о доходах и расходах.

Системы с ИИ позволяют более точно прогнозировать финансовые результаты и оптимизировать бюджет, что может привести к увеличению доходов и снижению затрат.

#### **Эффективность использования ресурсов.**

Традиционные методы часто приводят к неэффективному использованию ресурсов, поскольку управление осуществляется вручную и без должного учета данных.

Системы с ИИ оптимизируют распределение ресурсов (время тренеров, бюджет на трансферы и т.д.), что снижает затраты и повышает общую эффективность управления.

**Оценка возврата инвестиций.** Традиционные методы. Измерение возврата инвестиций может быть затруднено, так как успех зависит от множества внешних факторов и не всегда может быть количественно оценен.

Системы с ИИ позволяют более точно измерять возврат инвестиций, анализируя изменения в доходах и расходах после внедрения ИИ. Это делает инвестиции более прозрачными и обоснованными.

## **Выводы**

Внедрение ИИ в управление спортивными организациями может значительно повысить эффективность, улучшить финансовые показатели и создать конкурентные преимущества. Традиционные методы, хотя и имеют свои сильные стороны, часто уступают в скорости, точности и способности адаптироваться к изменениям на рынке. Использование ИИ открывает новые горизонты для спортивной индустрии, позволяя командам и клубам достигать лучших результатов как на поле, так и вне его.

Активно продвигая передовые технологии, усиливая развитие талантов в спортивной индустрии оптимизируя и совершенствуя спортивную политику и систему регулирования, углубить интеграцию спортивной индустрии с другими отраслями.

Использование ИИ в спортивной деятельности может привести к значительному увеличению доходов и улучшению общей эффективности, что делает его выгодным вложением для клубов.

## **Литература**

1. Автоматизированная система анализа видео для выявления нарушений в баскетболе / М.А. Зеленко, Я.А. Рыбнов, А.С. Заяц, Е.А. Воронин // Современные информационные технологии: Сборник научных статей 11-й Международной научно-технической конференции, Москва, 27 декабря 2024 года. – Москва: Институт за гуманитарные науки, экономика и информационные технологии=Институт гуманитарных наук, экономики и информационных наук, 2024. – С. 619–628. – EDN QPQDNN.
2. Васильков, А.В. Использование искусственного интеллекта для выявления нарушений в спорте / А.В. Васильков, С.В. Гончарук // Научные достижения 2023: естественные, точные и технические науки: Сборник материалов XLII международной очно-заочной научно-практической конференции, Москва, 11 декабря 2023 года. – Москва: НИЦ «Империя», 2023. – С. 60–62. – EDN UKHALC.
3. Гаврилова В.В., Шайтура С.В. Естественный и искусственный интеллект // Славянский форум. – 2014. – № 2 (6) – с. 24–27. EDN: SXKTAT
4. Герасимов, В.А. Система искусственного интеллекта для оптимизации информационных систем / В.А. Герасимов, С.В. Шайтура // Информационно-технологический вестник. – 2024. – № 1(39). – С. 3–14. EDN: CSACLG
5. Гусева, И.А. Использование искусственного интеллекта, нейросетей, робототехники, виртуальной и дополненной реальностей в спорте / И.А. Гусева, Т.А. Сидоренко // Актуальные вопросы физической культуры и спорта: Материалы III межрегиональной научно-практической конференции с международным участием, Рязань, 09 ноября 2023 года. – Рязань: Рязанский государственный университет имени С.А. Есенина, 2024. – С. 17–20. – EDN BKKHSP.
6. Касиси, Д. Применение искусственного интеллекта в спорте / Д. Касиси // In Situ. – 2023. – № 5. – С. 30–33. – EDN CHZPXZ.
7. Малашихин, Д.А. Влияние современных технологий на развитие спорта / Д.А. Малашихин // Вестник науки. – 2024. – Т. 3, № 5(74). – С. 1538–1546. – EDN JAJTBD.
8. Мухутдинов, А.Р. Искусственный интеллект в спорте / А.Р. Мухутдинов, Н.В. Данилова // Наука и образование: новое время. – 2019. – № 2(31). – С. 76–79. – EDN WVOBJX.
9. Перькова, Е.Ю. Информационные системы с интеграцией искусственного интеллекта в спорте / Е.Ю. Перькова // Региональный вестник. – 2020. – № 16(55). – С. 25–26. – EDN ELBUZG.
10. Соломахина, Т.П. Области применения искусственного интеллекта в спорте / Т.П. Соломахина // Региональный вестник. – 2020. – № 7(46). – С. 29–30. – EDN PVKWWC.
11. Тельных, Д.А. Использование принципов искусственного интеллекта в спорте / Д.А. Тель-

ных // Региональный вестник. – 2020. – № 12(51). – С. 48–49. – EDN NFAQQIP.

12. Харитонов С.В., Шайтура С.В. Маркетинговый интеллектуальный анализ данных развития туризма в крымском регионе // Славянский форум. – 2015. – № 4 (10). – с. 334–339. EDN: VCYGDX
13. Шайтура С.В. Интеллектуальные системы и технологии – Учебное пособие / Бургас, 2016, 83 с. EDN: VQOSEL
14. Шайтура С.В. Интеллектуальный анализ геоданных // Перспективы науки и образования. – 2015. – № 6 (18). – с. 24–30. EDN: VDWBMF
15. Шайтура С.В. Интеллектуальный анализ данных // Славянский форум. 2015. № 2 (8). С. 341–350. EDN: TSLLNR
16. Шайтура С.В., Галкин Д.А. Геомаркетинговый анализ больших данных // Информационные технологии. 2021. Т. 27. № 4. С. 180–187. DOI: 10.17587/it.27.180-187 EDN: OILESE
17. Шайтура С.В., Минитаева А.М., Демнев А.В. Моделирование образовательного контента в виртуальной среде – В сборнике: Технологии разработки и отладки сложных технических систем. Сборник трудов VIII Всероссийской научно-практической конференции. Москва, 2022. С. 385–392. EDN: ITMSFV

## ECONOMIC IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON THE SPORTS INDUSTRY

Bambalaev A.B.

Artificial intelligence (AI) is the main driving force of the fourth industrial revolution, and its application scenarios are becoming more and more. Currently, the application of artificial intelligence in the field of sports is in full swing. With the support of artificial intelligence technology, a large amount of physical data on athletes' daily training and game performance data can be collected, and this data can be used to quickly analyze the strengths, weaknesses, and physical condition of athletes. The purpose of this article is an economic analysis of the impact of artificial intelligence on the sports industry. The article discusses the possibilities of artificial intelligence in helping to organize sports events, draw up a training plan for athletes, select optimal rehabilitation activities for athletes with injuries, and organize refereeing. The article also discusses the advantages of artificial intelligence in sports, and analyzes the problems of using artificial intelligence. A conclusion is made about the economic feasibility of using artificial intelligence in sports.

**Keywords:** sports industry, economic effect, artificial intelligence, virtual reality, chat bots.

### References

1. Automated video analysis system for detecting violations in basketball / M.A. Zelenko, Ya.A. Rybnov, A.S. Zayats, E.A. Voronin // Modern information technologies: Collection of scientific

articles of the 11th International Scientific and Technical Conference, Moscow, December 27, 2024. – Moscow: Institute for Humanities, Economics and Information Technology = Institute for Humanities, Economics and Information Sciences, 2024. – P. 619–628. – EDN QPQDNN.

2. Vasilkov, A.V. Using artificial intelligence to detect violations in sports / A.V. Vasilkov, S.V. Goncharuk // Scientific achievements 2023: natural, exact and technical sciences: Collection of materials of the XLII international in-person and correspondence scientific and practical conference, Moscow, December 11, 2023. – Moscow: NIC “Imperia”, 2023. – P. 60–62. – EDN UKHALC.
3. Gavrilova V.V., Shaitura S.V. Natural and artificial intelligence // Slavic forum. – 2014. – No. 2 (6) – pp. 24–27. EDN: SXKTAT
4. Gerasimov, V.A. Artificial intelligence system for optimization of information systems / V.A. Gerasimov, S.V. Shaitura // Information technology bulletin. – 2024. – No. 1 (39). – P. 3–14. EDN: CSACLG
5. Guseva, I.A. Use of artificial intelligence, neural networks, robotics, virtual and augmented realities in sports / I.A. Guseva, T.A. Sidorenko // Current issues of physical education and sports: Proceedings of the III interregional scientific and practical conference with international participation, Ryazan, November 09, 2023. – Ryazan: Ryazan State University named after S.A. Yesenin, 2024. – P. 17–20. – EDN BKKHSP.
6. Kasisi, D. Application of artificial intelligence in sports / D. Kasisi // In Situ. – 2023. – No. 5. – P. 30–33. – EDN CHZPXZ.
7. Malashikhin, D.A. The influence of modern technologies on the development of sports / D.A. Malashikhin // Science Bulletin. – 2024. – V. 3, No. 5(74). – P. 1538–1546. – EDN JAJTBD.
8. Mukhutdinov, A.R. Artificial Intelligence in Sports / A.R. Mukhutdinov, N.V. Danilova // Science and Education: New Time. – 2019. – No. 2(31). – P. 76–79. – EDN WVOBJX.
9. Perkova, E. Yu. Information Systems with Integration of Artificial Intelligence in Sports / E. Yu. Perkova // Regional Bulletin. – 2020. – No. 16(55). – P. 25–26. – EDN ELBUZG.
10. Solomakhina, TR Areas of application of artificial intelligence in sports / TR Solomakhina // Regional Bulletin. – 2020. – No. 7 (46). – P. 29–30. – EDN PVKWWC.
11. Telnykh, DA Using the principles of artificial intelligence in sports / DA Telnykh // Regional Bulletin. – 2020. – No. 12 (51). – P. 48–49. – EDN NFAQQIP.
12. Kharitonov SV, Shaitura SV Marketing intelligent analysis of tourism development data in the Crimean region // Slavic Forum. – 2015. – No. 4 (10). – P. 334–339. EDN: VCYGDX
13. Shaitura SV Intelligent Systems and Technologies – Tutorial / Burgas, 2016, 83 p. EDN: VQOSEL
14. Shaitura S.V. Intelligent analysis of geodata // Prospects of Science and Education. – 2015. – No. 6 (18). – pp. 24–30. EDN: VDWBMF
15. Shaitura S.V. Intelligent data analysis // Slavic Forum. 2015. No. 2 (8). pp. 341–350. EDN: TSLLNR
16. Shaitura S.V., Galkin D.A. Geomarketing analysis of big data // Information technologies. 2021. Vol. 27. No. 4. pp. 180–187. DOI: 10.17587/it.27.180-187 EDN: OILESE
17. Shaitura S.V., Minitaeva A.M., Demenev A.V. Modeling educational content in a virtual environment – In the collection: Technologies for the development and debugging of complex technical systems. Collection of works of the VIII All-Russian scientific and practical conference. Moscow, 2022. P. 385–392. EDN: ITMSFV

# Влияние инфлюенсеров на потребительские решения: PR-стратегии сотрудничества

**Вердиева Полина Хаганиевна,**  
независимый исследователь  
E-mail: polinaverdieva.pr@gmail.com

Статья посвящена исследованию особенностей влияния инфлюенсеров на потребительские решения. Актуальность исследования состоит в том, что инфлюенсеры обладают уникальной способностью влиять на отношение и поведение своей аудитории. Понимание механизмов этого влияния и разработка эффективных PR-стратегий сотрудничества с инфлюенсерами становится особенно актуальным для брендов, стремящихся улучшить свои позиции на рынке. Целью данного исследования является анализ влияния инфлюенсеров на потребительские решения и разработка рекомендаций по эффективным PR-стратегиям сотрудничества с ними. Задачи исследования: изучить теоретические основы влияния инфлюенсеров на потребительское поведение, провести анализ существующих PR-стратегий сотрудничества с инфлюенсерами, выявить факторы, способствующие успешному взаимодействию брендов и инфлюенсеров. Гипотеза исследования заключается в том, что правильное сотрудничество с инфлюенсерами может значительно повысить уровень доверия потребителей к бренду и улучшить восприятие его продуктов, что в свою очередь способствует увеличению продаж и формированию долгосрочной лояльности. В рамках проведенного исследования автор делает вывод о том, что влияние инфлюенсеров на потребительские решения невозможно переоценить. Они становятся связующим звеном между брендом и целевой аудиторией, наделяя рекламу новым значением, основанным на доверии и аутентичности. Эффективное сотрудничество с инфлюенсерами требует стратегии, основанной на тщательном выборе партнеров, долгосрочных отношениях и этических принципах.

**Ключевые слова:** инфлюенсеры, PR-стратегия, бренд, потребительский выбор, контент, обратная связь.

## Введение

В последние годы инфлюенсеры стали неотъемлемой частью маркетинговых стратегий компаний по всему миру. Их влияние на потребительские решения возрастает с каждым днем, и это явление невозможно игнорировать в условиях современного рынка. Инфлюенсеры – это люди, обладающие значительным числом подписчиков в социальных сетях, которые имеют возможность влиять на мнения и поведение своей аудитории. В отличие от традиционной рекламы, инфлюенсерский маркетинг создает более личный и доверительный контакт между брендом и потребителем. Люди склонны больше доверять мнениям и рекомендациям реальных людей, чем рекламе, созданной для продажи продукта.

## Материалы и методы исследования

Методология исследования включает в себя анализ научной литературы, а также изучение успешных практик привлечения инфлюенсеров в стратегию брендов. Был проведен контент-анализ публикаций и рекламных кампаний, связанных с инфлюенсерами, для выявления успешных стратегий.

## Результаты и обсуждения

Большинство инфлюенсеров строят свои бренды на искренности и прозрачности. Они делятся своим личным опытом и мнениями, что делает их рекомендации более правдоподобными. Многие инфлюенсеры являются специалистами в определенной области (мода, косметика, здоровье, технологии и т.д.), и их мнения воспринимаются как экспертные. Пользователи доверяют их мнению, особенно когда речь идет о выборе товара или услуги[1] (рис. 1).

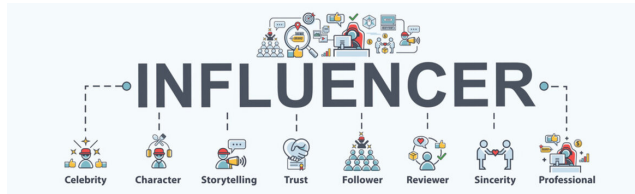


Рис. 1. Инфлюенсер

Для того чтобы максимально эффективно использовать влияние инфлюенсеров, компаниям необходимо разрабатывать целенаправленные PR-стратегии:

1. Выбор подходящих инфлюенсеров. Определение целевой аудитории и поиск инфлюенсеров, которые ее представляют, – первый и самый важный шаг. Важно учитывать не только

число подписчиков, но и уровень вовлеченности, стиль общения и ценности, соответствующие философии бренда.

2. Создание уникального контента. Предоставление инфлюенсеру свободы в создании контента позволяет сделать его более органичным. Чем более естественно продукт вписывается в его контент, тем больше вероятность, что его подписчики воспримут рекламу положительно.
3. Долгосрочные партнерства. Вместо разовых кампаний, лучше строить долгосрочные отношения с инфлюенсерами. Это создает более глубокую связь и доверие у их подписчиков, что в итоге помогает формировать лояльность к бренду.
4. Анализ результатов. После окончания кампании важно проанализировать ее эффективность. Использование показателей, таких как охват, вовлеченность, количество продаж и рост подписчиков в шапке бренда, поможет оценить результаты сотрудничества.
5. Учет обратной связи. Инфлюенсеры могут предоставить ценную информацию о том, как их аудитория воспринимает продукт. Учет этой обратной связи может способствовать улучшению продукта или стратегии продвижения в будущем.

Современный потребитель сталкивается с множеством рекламных сообщений каждый день. В условиях избытка информации становится сложнее отделять полезные советы и реальные отзывы от навязчивой рекламы. Именно здесь находит свою нишу инфлюенсер, который имеет возможность установить личный контакт со своей аудиторией. Доверие формируется через честные отзывы, рассказ о собственном опыте использования продуктов, а также через взаимодействие с подписчиками[2].

Важно провести тщательный анализ и выбрать тех инфлюенсеров, чья аудитория соответствует целевой группе компании. При отборе необходимо учитывать такие факторы, как тематика контента, активность подписчиков, уровень вовлеченности и репутацию инфлюенсера. Не менее важно учитывать ценности и имидж инфлюенсера, которые должны совпадать с философией бренда. Следующий этап – запуск контента инфлюенсером на собственную целевую аудиторию. Этот этап включает в себя создание и публикацию индивидуального контента, которым инфлюенсер будет делиться со своей аудиторией. Творческий подход и оригинальность имеют решающее значение, поскольку контент должен привлекать внимание и вызывать интерес у подписчиков. После публикации контента необходимо собрать данные о его восприятии: количество просмотров, лайков, комментариев и репостов. Эта информация поможет оценить эффективность контента и понять, насколько он был успешным в отношении вовлеченности аудитории. Используя собранные данные, компания может запустить дополнительные рекламные кампании, направленные на аудиторию, схожую с той, которая

уже проявила интерес к продукту или услуге. Это повысит вероятность успешного взаимодействия и увеличит конверсию[3].

Обзоры продуктов – один из самых распространенных форматов сотрудничества. Инфлюенсеры создают подробные обзоры товаров, делясь своими впечатлениями и рекомендациями. Это может включать как видеообзоры, так и статьи, в которых представлен полезный контент о продукте. Такой формат помогает аудитории глубже понять характеристики и преимущества товара, а также помогает сделать более обоснованный выбор перед покупкой. Например, beauty-блогеры могут протестировать косметические средства и рассказать о своих впечатлениях. С помощью таких обзоров бренд получает возможность достичь своей целевой аудитории, повысить доверие и лояльность к продукту[4].

Конкурсы и розыгрыши – ещё один эффективный способ привлечь внимание к бренду. Инфлюенсеры могут организовывать различные мероприятия, предлагая своим подписчикам выиграть интересные призы, связанные с брендом. Такой подход не только увеличивает вовлечённость аудитории, но и помогает привлечь новых подписчиков. Например, инфлюенсер может провести конкурс, в котором участникам нужно показать, как они используют продукцию бренда в повседневной жизни. Это создает чувство принадлежности к сообществу и побуждает участников делиться своими историями, увеличивая тем самым охват. Разработка совместных проектов – отличный способ создать уникальный контент и привлечь внимание к бренду. Это могут быть вебинары, мастер-классы, обучающие видео и другие форматы, которые соответствуют интересам как инфлюенсера, так и бренда. Такое сотрудничество позволяет не только продемонстрировать продукцию, но и обучить аудиторию, предоставляя ей ценные знания и навыки. Например, шеф-повар и кулинарный бренд могут объединиться для создания кулинарного мастер-класса, где будет представлена продукция с демонстрацией ее использования в реальных рецептах[5].

После реализации маркетинговых кампаний с инфлюенсерами важно провести анализ их эффективности. Оценка результатов включает в себя сбор метрик, таких как охват, вовлечённость и конверсии. Кроме того, стоит обратить обратную связь от подписчиков и сравнить результаты с первоначально поставленными целями. Это поможет бренду понять, что сработало, а что нет, и оптимизировать стратегию для будущих кампаний. Например, если определен тип контента, созданного инфлюенсером, привлек больше внимания, стоит рассмотреть возможность его повторения или использования в других проектах. Сотрудничество с инфлюенсерами на долгосрочной основе может принести еще более впечатляющие результаты. Когда бренды работают с инфлюенсерами, чьи личные ценности, стиль и контент совпадают с их миссией и целевыми установками, это создает

более крепкие связи и повышает доверие их аудитории. Такое партнерство может стать основой для создания различных форматов контента, который будет релевантен и ценен для целевой аудитории, что в конечном итоге способствует росту бренда и увеличению его продаж[8].

Инфлюенсеры часто сотрудничают с различными брендами, представляя их продукты или услуги своим подписчикам. Их личный опыт использования товаров, честные обзоры и одобрения помогают создавать доверие и формируют позитивное мнение о продукции. Когда популярная личность делится своим опытом с конкретным продуктом, ее последователи воспринимают это как более искреннее мнение, чем традиционная реклама. Благодаря тому, что информация идет от человека, которому они доверяют, потребители более склонны принимать решение о покупке[6].

Психология потребительского поведения также играет важную роль в том, как инфлюенсеры влияют на своих подписчиков. Когда подписчики видят, что инфлюенсеры активно используют определённые продукты или участвуют в эксклюзивных мероприятиях, возникает эффект «социального доказательства». Люди имеют естественное желание следовать за теми, кого они считают успешными или стильными. Параллельно с этим страх упустить (FOMO) подталкивает потребителей к покупкам, поскольку они хотят чувствовать себя частью определённой группы или образа жизни, который демонстрируют инфлюенсеры[7].

Инфлюенсеры не только продвигают конкретные продукты, но и устанавливают модные тенденции. Их контент на популярных платформах часто демонстрирует новейшие стили, модные аксессуары и тренды. Подписчики стремятся следовать за этими изменениями, так как хотят быть в курсе последних новинок и выглядеть привлекательно. Таким образом, влияние инфлюенсеров может непосредственно стимулировать внедрение новых продуктов на рынок и менять поведение потребителей. Особенно сильное влияние инфлюенсеры оказывают на молодежную аудиторию, которая активно следит за их контентом и ищет вдохновения в их жизни. Молодые люди часто идентифицируют себя с образами, которые представляют инфлюенсеры, и, как результат, готовы экспериментировать с новыми продуктами и тенденциями. Для них важно не только приобретение товара, но и вхождение в ту субкультуру, которую представляют их кумиры.

Одна из главных причин, по которой потребители обращаются к инфлюенсерам, заключается в стремлении преодолеть барьеры при принятии решений о покупке. По данным исследования, 87% потребителей уверены, что рекомендации инфлюенсеров значительно повлияли на их выбор. 48% опрошенных активно ищут рекомендации инфлюенсеров в социальных сетях, что подчеркивает их значимость в процессе покупки. Кроме того, инфлюенсеры помогают потребителям открывать для себя новые продукты. Исследования показывают, что 41% пользователей узнают о новинках имен-

но благодаря инфлюенсерам в социальных сетях. Этот показатель особенно высок среди молодого поколения, где он достигает 43%[9] (рис. 2).



**Рис. 2.** Эффективность инфлюенс-маркетинга

Одним из основных преимуществ работы с инфлюенсерами является их способность создавать истории, которые сопрягаются с их аудиторией. Инфлюенсеры делятся своим опытом использования продукта, что делает его естественной частью их повседневной жизни. Это аутентичное повествование создает доверие и открывает двери для эмоциональной связи с потенциальными покупателями. Когда аудитория видит, как продукт влияет на жизнь инфлюенсера, она становится более восприимчивой к его рекомендации. Мониторинг ключевых показателей эффективности (KPI) является важной частью любой PR-кампании. Отслеживание уровня вовлеченности, коэффициента кликов и конверсии продаж предоставляет PR-командам ценные инсайты о работе кампании. Эти данные могут быть использованы для оптимизации стратегии, определения успешных форматов сотрудничества и улучшения контента в будущем. Приглашение инфлюенсеров на мероприятия, такие как презентации продуктов или другие эксклюзивные события, открывает возможность для непосредственного знакомства с продуктом. Такие опытные маркетинговые стратегии способствуют созданию увлекательного и впечатляющего контента, который будет привлекать внимание аудитории. Когда инфлюенсеры делятся своими впечатлениями в формате живых трансляций или отзывов, это создает дополнительную ценность для бренда и его продуктов[10].

В последние годы маркетинг с участием инфлюенсеров стал одной из ключевых стратегий для многих компаний. Но, несмотря на значительный потенциал этого подхода, сотрудничество с инфлюенсерами сопряжено с рядом рисков, которые могут негативно сказаться на имидже и финансовом состоянии бренда. Существуют несколько категорий рисков, связанных с работой с инфлюенсерами:

1. Репутационные риски. Негативное освещение бренда может произойти из-за спорных действий самого инфлюенсера или его аудитории. Если инфлюенсер попадает в скандал или начинает высказываться на темы, противоречащие ценностям бренда, это может привести к потере доверия со стороны потребителей.
2. Финансовые риски. Инвестиции в инфлюенсеров могут оказаться неэффективными, если

результаты не соответствуют ожиданиям. Кроме того, случаи мошенничества, когда инфлюенсер использует подтасованные показатели для привлечения компаний, также имеют место быть, что может привести к ненужным финансовым потерям[11].

3. Операционные риски. Неисполнение обязательств по контракту, нарушение сроков или создание контента низкого качества также могут дорого обойтись компаниям. Операционные сбои могут затормозить маркетинговые кампании и негативно сказаться на их имидже.
4. Правовые риски. Возможные нарушения авторских прав, недобросовестная реклама и недостаточная прозрачность в сотрудничестве могут привести к юридическим последствиям для всех участников договорённости.

## Выводы

Таким образом, влияние инфлюенсеров на потребительские решения невозможно переоценить. Они становятся связующим звеном между брендом и целевой аудиторией, наделяя рекламу новым значением, основанным на доверии и аутентичности. Эффективное сотрудничество с инфлюенсерами требует стратегии, основанной на тщательном выборе партнеров, креативности, долгосрочных отношениях и этических принципах. Следуя этим рекомендациям, бренды смогут извлечь максимальную выгоду из работы с инфлюенсерами и значительно улучшить свои PR-кампании[12].

## Литература

1. Ромат Е.В. Бренд-маркетинговые коммуникации: понятие, цели и инструменты // Маркетинг и реклама. – 2016. – № 5. – С. 16–23.
2. Сазонова Н.М. Влияние инфлюенсеров на продажи продуктов в различных референтных окружениях // Современные научные исследования и инновации. 2025. № 1 [Электронный ресурс]. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2025/01/102864> (дата обращения: 13.02.2025).
3. Палагина В.Б. Роль инфлюенсеров в онлайн-маркетинге в современных условиях // Актуальные исследования. 2025. № 5 (240). Ч. II. С. 42–48. URL: <https://apni.ru/article/11274-rol-inflyuenserov-v-onlajn-marketinge-v-sovremennyh-usloviyah>
4. Федорова С.В. Особенности классификации инфлюенсеров в системе маркетинга влияния / С.В. Федорова, В.В. Ткачев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2024. – № 1. – С. 62–70.
5. Аржанова К.А. Инфлюенсер-маркетинг: современные тенденции и перспективы / К.А. Аржанова, Г.В. Довжик, В.Н. Довжик // Вестник университета. – 2022. – № 9. – С. 65–71.
6. Бамбышева, Д. Ч. Маркетинг влияния (influence-маркетинг) как инструмент повышения потребительской лояльности бренда / Д.Ч. Бамбышева. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2022. – № 40 (435). – С. 170–175. – URL: <https://moluch.ru/archive/435/95239/> (дата обращения: 13.02.2025).
7. Приходько В.А., Исмаилова М.В. Управление сотрудничеством с инфлюенсерами: выбор, отношения и риски // Вестник науки № 12 (81) том 4. С. 353–367. 2024 г. ISSN 2712-8849 // Электронный ресурс: <https://www.вестник-науки.рф/article/20050> (дата обращения: 13.02.2025 г.)
8. Жигулев, П.А. Новые инструменты influence-маркетинга и их применение в деятельности бизнеса / П.А. Жигулев // Практический маркетинг. – 2024. – № 3. – С. 21–26.
9. Соловьева М.В. Блогосфера как новый канал массовой коммуникации: роль инфлюенсеров и их влияние на общественное мнение // Universum: психология и образование: электрон. научн. журн. 2024. 10(124). URL: <https://7universum.com/ru/psy/archive/item/18233> (дата обращения: 13.02.2025).
10. Ребрикова, Н.В. Исследование влияния мнения лидеров в рекламных кампаниях / Н.В. Ребрикова // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 8. – С. 3107–3122. – DOI 10.18334/ce.16.8.114951
11. Писарева Е.В. Инфлюенс-маркетинг как инструмент эффективной коммуникации в цифровой среде // ВЕБЕПТСШМ. 2023. № 4(49). С. 85–91. 001: 10.34680/BENEFICIUM.2023.4(49).85–91
12. J. (2020). The rise of influencer marketing: A guide for brands. Journal of Digital Marketing, 4(2), 45–57.

## THE IMPACT OF INFLUENCERS ON CONSUMER DECISIONS: PR STRATEGIES FOR COOPERATION

Verdieva P.K.

The article is devoted to the study of the peculiarities of the influence of influencers on consumer decisions. The relevance of the research lies in the fact that influencers have a unique ability to influence the attitudes and behavior of their audience. Understanding the mechanisms of this influence and developing effective PR strategies for cooperation with influencers is becoming especially relevant for brands seeking to improve their market positions. The purpose of this study is to analyze the influence of influencers on consumer decisions and develop recommendations on effective PR strategies for cooperation with them. Research objectives: to study the theoretical foundations of the influence of influencers on consumer behavior, to analyze existing PR strategies for cooperation with influencers, to identify factors contributing to the successful interaction of brands and influencers. The hypothesis of the study is that proper cooperation with influencers can significantly increase consumer confidence in a brand and improve the perception of its products, which in turn contributes to increased sales and the formation of long-term loyalty. Within the framework of the conducted research, the author concludes that the influence of influencers on consumer decisions cannot be overestimated. They become a link between the brand and the target audience, giving advertising a new meaning based on trust and authenticity. Effective collaboration with influencers requires a strategy based on careful partner selection, creativity, long-term relationships, and ethical principles.

**Keywords:** influencers, PR strategy, brand, consumer choice, content, feedback.

## References

1. Romat E.V. Brand marketing communications: concept, goals and tools // Marketing and advertising. – 2016. – No. 5. – P. 16–23.
2. Sazonova N.M. The influence of influencers on product sales in various reference environments // Modern scientific re-



- search and innovation. 2025. No. 1 [Electronic resource]. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2025/01/102864> (date of access: 13.02.2025).
3. Palagina V.B. The role of influencers in online marketing in modern conditions // Current research. 2025. No. 5 (240). Part II.P. 42–48. URL: <https://apni.ru/article/11274-rol-inflyuenserov-v-onlajn-marketinge-v-sovremennyh-usloviyah>
  4. Fedorova S.V. Features of the classification of influencers in the influence marketing system / S.V. Fedorova, V.V. Tkachev // Marketing in Russia and Abroad. – 2024. – No. 1. – P. 62–70.
  5. Arzhanova K.A. Influencer Marketing: Modern Trends and Prospects / K.A. Arzhanova, G.V. Dovzhik, V.N. Dovzhik // University Bulletin. – 2022. – No. 9. – P. 65–71.
  6. Bambysheva, D. Ch. Influence Marketing as a Tool for Increasing Consumer Brand Loyalty / D. Ch. Bambysheva. – Text: direct // Young scientist. – 2022. – No. 40 (435). – P. 170–175. – URL: <https://moluch.ru/archive/435/95239/> (date accessed: 13.02.2025).
  7. Prikhodko V.A., Ismailova M.V. Managing collaboration with influencers: choice, relationships and risks // Science Bulletin No. 12 (81), Volume 4. pp. 353–367. 2024. ISSN 2712-8849 // Electronic resource: <https://www.vesnik-nauki.rf/article/20050> (accessed: 13.02.2025)
  8. Zhigulev, P.A. New influence marketing tools and their application in business activities / P.A. Zhigulev // Practical Marketing. – 2024. – No. 3. – pp. 21–26.
  9. Solovieva M.V. The blogosphere as a new channel of mass communication: the role of influencers and their influence on public opinion // Universum: psychology and education: electronic. scientific journal. 2024. 10(124). URL: <https://7universum.com/ru/psy/archive/item/18233> (date of access: 13.02.2025).
  10. Rebrikova, N.V. Study of the influence of leaders' opinions in advertising campaigns / N.V. Rebrikova // Creative Economy. – 2022. – Vol. 16, No. 8. – Pp. 3107–3122. – DOI 10.18334/ce.16.8.114951
  11. Pisareva E.V. Influence Marketing as a Tool for Effective Communication in the Digital Environment // VEEERTSShM. 2023. No. 4(49). P. 85–91. 001: 10.34680/BENEFICIUM.2023.4(49).85–91
  12. J. (2020). The rise of influencer marketing: A guide for brands. Journal of Digital Marketing, 4(2), 45–57.

# Эффективное управление инновационными командами и стимулирование креативности в IT-секторе

Горюнов Александр Алексеевич,  
аспирант, Университет «Синергия»

В условиях стремительного развития технологий и глобальной цифровизации инновационный менеджмент становится ключевым фактором успеха для IT-компаний. В статье рассматриваются теоретические основы и практическое значение инновационного менеджмента, ключевые принципы управления инновационными командами, а также методы стимулирования креативности. Особое внимание уделяется роли лидера в управлении инновациями, этапам внедрения инновационных решений и управлению рисками. Анализируются примеры успешных компаний, таких как Google, Tesla, Яндекс, что позволяет выявить лучшие практики и прогнозировать перспективные направления развития.

**Ключевые слова:** инновационный менеджмент, IT-сектор, креативность, лидерство, генерация идей, внедрение инноваций, Google, Tesla.

## Введение

Современный мир характеризуется стремительным развитием технологий, глобальной цифровизацией и усилением конкуренции, что делает инновации ключевым драйвером успеха для IT-компаний. В этом контексте эффективное управление инновационными командами становится стратегически важным фактором, обеспечивающим устойчивый рост, адаптацию к изменениям и лидерство на рынке. Такие компании, как Google, Tesla, Яндекс, служат яркими примерами того, как инновационные решения способны не только трансформировать внутренние процессы, но и оказывать значительное влияние на глобальные рынки, открывая новые направления развития и формируя тренды в своих отраслях.

Инновационный менеджмент в IT-секторе представляет собой сложный процесс, требующий уникального подхода, который сочетает в себе поддержку креативности, гибкость в управлении и способность к экспериментам. Успешные команды формируются на основе разнообразия компетенций, идей и опыта, что позволяет разрабатывать уникальные продукты и ускорять их внедрение в практическую деятельность. Однако высокая динамика технологических изменений порождает ряд вызовов, включая управление рисками, обеспечение безопасности данных и необходимость адаптации к постоянно эволюционирующим рыночным условиям. Статья направлена на углубленное изучение процессов создания и управления инновационными командами, их роли в разработке и интеграции передовых решений, а также анализ ключевых факторов успеха, таких как лидерство, поддержка креативности, гибкость и культура экспериментов. В дополнение к этому рассматриваются перспективы и вызовы, с которыми IT-компания столкнутся в ближайшем будущем, что делает исследование актуальным и практически значимым.

Инновационный менеджмент представляет собой управленческую дисциплину, ориентированную на организацию и управление процессами, связанными с разработкой и внедрением новых идей, продуктов, услуг и технологий. Его основная цель заключается в повышении эффективности инновационной деятельности, адаптации к изменениям внешней среды и развитии креативного потенциала сотрудников. В условиях современного IT-сектора, где темпы технологического прогресса опережают традиционные подходы к управлению, инновационный менеджмент становится критически важным инструментом для поддержания конкурентоспособности и достижения стратегических целей.

## Ключевые принципы инновационного менеджмента

### Ориентация на результат

Инновации должны приносить конкретные и измеримые выгоды, будь то улучшение финансовых показателей, увеличение доли рынка или повышение удовлетворенности клиентов. В IT-секторе это часто выражается в разработке продуктов, которые решают актуальные проблемы пользователей или создают новые рыночные ниши. Стратегический подход к управлению инновациями предполагает, что каждая инициатива должна быть четко связана с долгосрочными целями компании, будь то увеличение выручки, оптимизация процессов или укрепление бренда. Например, внедрение новых функций в программное обеспечение может быть направлено на повышение лояльности пользователей, что в конечном итоге отражается на финансовых результатах.

### Гибкость и адаптивность

В условиях высокой динамики рынка и технологий компании должны обладать способностью быстро адаптироваться к изменениям. Это включает как гибкость организационной структуры, так и готовность к оперативной корректировке проектных процессов. Подход «fail fast, learn fast» (быстро провалиться, быстро учиться), широко применяемый в IT-секторе, позволяет тестировать идеи в сжатые сроки, минимизируя затраты на неэффективные решения. Такой метод демонстрирует свою эффективность в условиях неопределенности, характерной для инновационной деятельности, и способствует ускорению цикла разработки.

### Поддержка креативности

Успешные инновации начинаются с идей, а их генерация невозможна без создания условий для творчества. Компании, такие как Google и Apple, известны своими программами поддержки креативности, включая выделение сотрудникам времени для реализации личных проектов (например, политика «20% времени» в Google). Поддержка креативности включает создание благоприятной среды, проведение мозговых штурмов, диверсификацию команд и внедрение инновационных методов работы. Эти меры способствуют возникновению новых идей, которые затем могут быть трансформированы в коммерчески успешные продукты.

### Непрерывное обучение

В условиях стремительного развития технологий непрерывное повышение квалификации сотрудников становится обязательным условием для сохранения конкурентоспособности. Новые инструменты, методы и подходы появляются с такой скоростью, что отсутствие инвестиций в обучение персонала может привести к утрате компанией рыночных позиций. Программы корпоративного обучения, онлайн-курсы, мастер-классы и внутренняя система настав-

ничества позволяют поддерживать актуальность знаний и развивать как технические, так и «мягкие» навыки сотрудников, включая лидерские качества и умение работать в команде.

## Значение инновационного менеджмента в IT-секторе

Инновационный менеджмент в IT-секторе отличается от традиционного управления своей ориентацией на высокую степень неопределенности и необходимость быстрого реагирования на изменения. В отличие от производственных отраслей, где инновации часто связаны с физическими продуктами, IT-сектор фокусируется на разработке программного обеспечения, цифровых сервисов и технологий, что требует более гибких и адаптивных подходов. Без системного применения вышеуказанных принципов компании рискуют утратить способность к эффективной конкуренции в условиях быстро меняющегося рынка.

## Формирование инновационных команд: структура и динамика

Создание высокопроизводительных инновационных команд является фундаментальным элементом успешного инновационного менеджмента. В IT-секторе такие команды должны сочетать разнообразные навыки, знания и опыт, а также продемонстрировать способность к эффективному взаимодействию и доверию. Формирование таких команд требует системного подхода, учитывающего как индивидуальные особенности участников, так и организационные условия.

## Значение разнообразия в составе команд

Диверсифицированный состав команды является ключевым фактором успеха в генерации идей. Разнообразие профессиональных компетенций, культурного и социального опыта позволяет рассматривать проблемы с разных точек зрения, что увеличивает вероятность нахождения нестандартных решений. Исследования показывают, что междисциплинарные команды, включающие специалистов в области разработки, дизайна, аналитики и маркетинга, демонстрируют более высокую продуктивность в инновационных проектах. Примером служит компания Apple, где успех продуктов, таких как iPhone и iPad, был достигнут благодаря интеграции усилий кросс-функциональных команд. Разнообразие опыта и навыков позволяет не только генерировать идеи, но и эффективно реализовывать их на практике.

## Условия для креативного взаимодействия

Для обеспечения продуктивной работы инновационных команд необходимо создать следующие условия:

**Гибкость в организации процессов.** Адаптивные структуры управления и возможность выбора подходов к решению задач повышают автономию сотрудников и способствуют их вовлеченности.

**Инфраструктура для обмена идеями.** Физические пространства (например, открытые офисы) и виртуальные платформы (такие как Slack или Miro) обеспечивают эффективное взаимодействие и совместную работу.

**Инструменты для коллаборации.** Использование современных технологий, включая системы управления проектами и платформы для прототипирования, упрощает процесс разработки и тестирования идей.

**Признание вклада сотрудников.** Обратная связь, поощрение инициатив и публичное признание достижений повышают мотивацию и стимулируют креативность.

## Практические примеры

**Google X.** Лаборатория инноваций Google создает небольшие кросс-функциональные команды для работы над «лунными проектами» (moonshot projects), такими как беспилотные автомобили Waymo. Свобода действий и доступ к ресурсам компании способствуют высокой креативности.

**IDEO.** Эта компания, специализирующаяся на дизайне и инновациях, использует междисциплинарные команды, объединяющие дизайнеров, инженеров и социологов, для разработки пользовательских решений с применением методологии Design Thinking.

Эти примеры подчеркивают, что успех инновационных команд зависит от их способности к интеграции разнообразных перспектив и эффективному взаимодействию в условиях поддержки и доверия.

## Методы стимулирования креативности: подходы и инструменты

Креативность является основой инновационного процесса, и её развитие требует целенаправленных усилий. В условиях рутинных процессов креативные идеи возникают редко, поэтому компании используют различные методы для стимулирования творческого мышления и поиска нестандартных решений.

### Основные методы стимулирования креативности

**Мозговой штурм (Brainstorming).** Один из наиболее распространенных методов генерации идей, основанный на коллективном обсуждении без критики на начальном этапе. Участники предлагают максимальное количество идей за ограниченное время, что создает открытую атмосферу для творчества. Принципы включают приоритет количества над качеством, отсутствие негативных комментариев и комбинирование предложенных идей для их дальнейшего развития. Метод доказал свою эффективность в IT-компаниях для поиска решений сложных задач.

**Design Thinking (Дизайн-мышление).** Человеко-ориентированный подход, направленный

на решение проблем с учетом потребностей пользователей. Процесс включает пять этапов: эмпатия (понимание аудитории), формулировка проблемы, генерация идей, прототипирование и тестирование. Design Thinking позволяет выйти за рамки традиционного мышления и разрабатывать решения, максимально соответствующие ожиданиям пользователей. Этот метод активно применяется в компаниях, таких как IDEO, для создания инновационных продуктов.

**Геймификация (Gamification).** Использование игровых элементов в рабочих процессах повышает мотивацию и стимулирует креативность. Соревнования, награды за лучшие идеи, квесты и предоставление автономии в выборе решений создают позитивную атмосферу и вовлекают сотрудников в процесс генерации идей. В IT-секторе геймификация часто применяется для стимулирования командной работы и разработки новых функций продуктов.

**Метод SCAMPER.** Инструмент модификации существующих решений через действия: Substitute (замена), Combine (комбинирование), Adapt (адаптация), Modify (модификация), Put to another use (использование в новом контексте), Eliminate (устранение), Reverse (изменение порядка). Этот метод особенно полезен для улучшения уже существующих продуктов, таких как программное обеспечение или цифровые сервисы, без необходимости разработки с нуля.

## Роль корпоративной культуры

Корпоративная культура играет ключевую роль в поддержке креативности. Открытость к экспериментам, автономия сотрудников, толерантность к ошибкам и поощрение сотрудничества создают условия для генерации идей. Компании, такие как Google и Facebook, демонстрируют, как культура, поддерживающая риск и межфункциональное взаимодействие, способствует инновациям. Система вознаграждений за успешные идеи дополнительно повышает заинтересованность сотрудников в креативной деятельности.

**Интеграция методов в практику.** Комбинирование различных методов позволяет достичь максимального эффекта. Например, проведение мозгового штурма в рамках Design Thinking с элементами геймификации может привести к генерации идей, которые затем будут доработаны с помощью SCAMPER. Такой подход обеспечивает системность и гибкость в стимулировании креативности.

**Лидерство в управлении инновациями.** Лидерство является определяющим фактором успеха инновационных команд. Лидер не только управляет процессами, но и формирует мотивацию, вдохновляет команду и создает условия для творчества и экспериментов.

## Влияние лидера на инновационные команды

- **Создание мотивации и вовлеченности.** Инновационные проекты часто сопряжены с неопре-

деленностью и рисками. Лидер поддерживает команду, помогая преодолевать трудности и сохранять энтузиазм. Вдохновляющий лидер усиливает веру команды в свои идеи, что особенно важно для долгосрочных инициатив.

- **Формирование инновационной культуры.** Лидер задает тон корпоративной культуре, поощряя открытость, готовность к риску и эксперименты. Установление атмосферы, где ошибки воспринимаются как часть процесса, способствует креативности.
- **Наставничество и обучение.** Лидер выступает наставником, помогая развивать навыки, делясь опытом и обеспечивая доступ к новым знаниям. Это особенно важно в условиях технологического прогресса.
- **Предоставление автономии.** Свобода выбора методов и подходов повышает ответственность сотрудников и стимулирует поиск оригинальных решений.
- **Поддержка кросс-функционального взаимодействия.** Лидер способствует интеграции идей из различных подразделений, расширяя перспективы команды.

## Основные задачи лидера

**Мотивация команды.** Лидер поддерживает высокий уровень вовлеченности через материальные и нематериальные стимулы, включая признание достижений, карьерные перспективы и постановку значимых задач.

**Поддержка культуры инноваций.** Лидер создает среду, где эксперименты и нестандартное мышление поощряются, а ошибки рассматриваются как возможность для роста.

**Наставничество и личный пример.** Лидер обучает сотрудников новым методам, предоставляет обратную связь и демонстрирует инициативу, задавая пример для подражания.

## Примеры успешных лидеров

Илон Маск (Tesla, SpaceX, Neuralink). Его решимость, готовность к риску и личная вовлеченность вдохновляют команды на достижение амбициозных целей, таких как создание электромобилей и космических технологий.

Сатья Наделла (Microsoft). Переориентировал компанию на облачные технологии и ИИ, сделав акцент на креативность, обучение и командный дух.

Сундар Пичаи (Google, Alphabet). Продвигает междисциплинарное сотрудничество и наставничество, способствуя развитию ИИ и квантовых вычислений.

**Аркадий Волож (Яндекс).** Он создал одну из крупнейших IT-компаний России, которая началась как поисковая система, а затем стала технологическим гигантом с развитой экосистемой сервисов: ИИ, облачные технологии, автономные автомобили, e-commerce и другие. Его лидерство

отличалось стратегическим видением, ориентацией на инновации и культурой открытости к экспериментам. Под его руководством **Яндекс** стал одной из ведущих мировых технологических компаний.

## Управление процессом внедрения инноваций: этапы и вызовы

Внедрение инноваций в IT-компаниях представляет собой многоэтапный процесс, требующий стратегического планирования, координации и управления рисками. Этапы внедрения инноваций:

**Генерация и отбор идей.** Процесс начинается с создания среды для свободного обмена идеями через мозговые штурмы, краудсорсинг или анализ трендов. Отбор идей проводится на основе их рентабельности, инновационности и соответствия стратегическим целям.

**Планирование и разработка.** Идеи трансформируются в детальные планы с учетом сроков, ресурсов и рисков. Разработка включает создание прототипов или программного обеспечения, что позволяет оценить реализуемость концепции.

**Тестирование и прототипирование.** Прототипы тестируются на функциональность и удобство, включая технические испытания и пользовательские тесты (A/B-тестирование, бета-версии). Этот этап минимизирует риски перед запуском.

**Внедрение и адаптация.** Продукт интегрируется в эксплуатацию, сопровождается обучением пользователей и доработкой на основе обратной связи. Адаптация обеспечивает соответствие продукта реальным условиям.

## Управление рисками и неопределенностью в инновационных проектах

Инновационные проекты сопряжены с рисками и высокой степенью неопределенности, так как включают разработку новых технологий, продуктов или бизнес-моделей, что делает прогнозирование их успеха сложной задачей. Компании, занимающиеся инновациями, должны уметь выявлять потенциальные угрозы, разрабатывать стратегии их минимизации и адаптироваться к изменяющимся условиям. Для эффективного управления рисками важно понимать их природу. Основные риски можно разделить на несколько категорий.

Технологические риски связаны с возможностью технической несостоятельности разработки, высокой стоимостью исследований, длительным циклом доведения технологии до коммерческого применения и недостаточной совместимостью с существующими технологиями. Управлять такими рисками помогают пилотные исследования, применение Agile- и Lean-методов разработки, а также разработка альтернативных технических решений.

Рыночные риски включают отсутствие спроса, изменение предпочтений клиентов и появление более эффективных решений у конкурентов. Они минимизируются за счет тестирования MVP, гибкой адаптации продукта на основе обратной свя-

зи от потребителей и создания экосистемы услуг и продуктов.

Финансовые риски связаны с высокими затратами на исследование, недостатком финансирования и риском невозврата инвестиций. Для их минимизации применяются диверсификация источников финансирования, эффективное управление бюджетом и привлечение стратегических партнеров.

Операционные риски включают нехватку квалифицированных кадров, сбои в цепочке поставок и ошибки в управлении проектом. Их можно снизить за счет развития корпоративной культуры, обучения сотрудников, создания резервных планов поставок и использования цифровых инструментов управления проектами.

Регуляторные и юридические риски связаны с ограничениями со стороны регуляторов, проблемами с интеллектуальной собственностью и изменениями в законодательстве. Они контролируются через взаимодействие с государственными структурами, мониторинг изменений в законодательстве и юридическую защиту патентов.

В условиях неопределенности важно применять гибкость и адаптивность стратегии, используя подходы вроде Lean Startup (быстрая проверка гипотез и запуск MVP), Agile (гибкость в управлении процессами) и Scenario Planning (моделирование различных сценариев развития событий). Важным фактором является культура экспериментов, позволяющая компаниям учиться на ошибках и развивать инновационные продукты. Примеры таких компаний – Google X, где отказ от несостоятельных идей является нормой, и Amazon, который активно тестирует новые продукты, даже если они рискуют провалом. Использование данных и аналитики также помогает управлять неопределенностью. Так, Tesla анализирует данные с миллионов автомобилей для улучшения автопилота, а Яндекс применяет машинное обучение для оптимизации картографических сервисов и беспилотных автомобилей. Диверсификация бизнеса снижает риски и делает компанию менее уязвимой перед внешними угрозами. Например, Microsoft при Сатье Наделле диверсифицировала бизнес, переключившись с Windows на облачные сервисы Azure, а Яндекс развивает экосистему, включающую поиск, такси, карты, маркетплейсы и финтех.

Примеры успешного управления рисками можно увидеть в компаниях Tesla, SpaceX и Яндекс. Tesla взяла на себя риск технологического прорыва, развивая электромобили, когда они считались нишевым продуктом. Ее успех был обеспечен вертикальной интеграцией, контролем за производством батарей и программного обеспечения, развитием инфраструктуры зарядных станций и гибкой стратегией создания доступных моделей. SpaceX удалось значительно сократить стоимость полетов, несмотря на то, что большинство компаний считали многоразовые ракеты невозможными.

Использование инновационного подхода, быстрых итераций и автономного управления ракетами позволило снизить стоимость запусков. Ян-

декс стал лидером в беспилотных технологиях благодаря долгосрочной стратегии инвестирования в машинное обучение, тестированию в различных климатических условиях и разработке собственной картографической платформы.

## Заключение

Инновационный менеджмент играет ключевую роль в успехе IT-компаний, позволяя им не только адаптироваться к динамичным условиям рынка, но и формировать новые технологические тренды. Успешные примеры таких компаний, как Google, Tesla, Яндекс, демонстрируют, что грамотное управление инновациями приводит к прорывным решениям и долгосрочному конкурентному преимуществу. Создание эффективных инновационных команд требует учета множества факторов: от диверсифицированного состава и гибкости в управлении до стимулирования креативности и поддержки корпоративной культуры экспериментов. Важным аспектом является лидерство, которое формирует мотивацию команды, поддерживает культуру инноваций и способствует интеграции междисциплинарных идей. Инновационная деятельность неизбежно сопряжена с рисками – технологическими, рыночными, финансовыми и операционными. Для их минимизации компании используют гибкие методологии, аналитические инструменты и стратегическое планирование, что позволяет повышать эффективность внедрения новых решений. В будущем IT-сектор продолжит сталкиваться с вызовами, связанными с ускоряющимся технологическим прогрессом, растущей конкуренцией и изменяющимися регуляторными условиями. Компании, способные внедрять инновации, управлять неопределенностью и адаптироваться к новым реалиям, сохранят свое лидерство и будут формировать будущее цифровой экономики.

## Литература

1. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 656 с.
2. Кисляков, Г.В. Менеджмент: основные термины и понятия: словарь / Г.В. Кисляков, Н.А. Кислякова. – 2-е изд. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 176 с.
3. Инновационный менеджмент как объект управления / Ю.И. Минина, К.Д. Шляпин, Д.А. Евдокимова, А.И. Горбачева // Вестник современных исследований. – 2020. – № 7–7(37). – С. 52–58.
4. Мурашова, А.П. Инновационный подход в управлении предприятием / А.П. Мурашова // Трибуна ученого. – 2020. – № 11. – С. 567–577.
5. Костин, В.И. Финансовый менеджмент в реальном секторе экономики: учеб. пособие / В.И. Костин. – Москва: МГАВТ, 2011. – 270 с.
6. Бельчик, Т.А. Методы исследований в менеджменте: учебное пособие / Т.А. Бельчик. – Кемерово: КемГУ, 2014. – 308 с.

7. Мардас, А.Н. Теория менеджмента: учебник для вузов / А.Н. Мардас, О.А. Гуляева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 307 с.
8. Красильников, С.А. Менеджмент. Управление холдингом: учебное пособие для вузов / С.А. Красильников, А.С. Красильников; под редакцией С.А. Красильникова. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 169 с.

## EFFECTIVE MANAGEMENT OF INNOVATIVE TEAMS AND STIMULATION OF CREATIVITY IN THE IT SECTOR

**Goryunov A.A.**

Synergy University

In the era of rapid technological development and global digitalization, innovation management has become a key success factor for IT companies. This article explores the theoretical foundations and practical significance of innovation management, the key principles of managing innovative teams, and methods for stimulating creativity. Special attention is given to the role of leadership in innovation management, the stages of implementing innovative solutions, and risk management. The article analyzes successful companies such as Google, Tesla, Yandex, to identify best practices and forecast promising development directions.

**Keywords:** innovation management, IT sector, creativity, leadership, idea generation, innovation implementation, Google, Tesla.

## References

1. Vikhansky, O.S. Management: textbook / Vikhansky O.S., Naumov A.I., – 6th ed., revised and enlarged – Moscow: Magistr, NIC INFRA-M, 2018. – 656 p.
2. Kislyakov, G.V. Management: basic terms and concepts: dictionary / G.V. Kislyakov, N.A. Kislyakova. – 2nd ed. – Moscow: INFRA-M, 2019. – 176 p.
3. Innovative management as an object of management / Yu.I. Minina, K.D. Shlyapin, D.A. Evdokimova, A.I. Gorbacheva // Bulletin of modern studies. – 2020. – No. 7–7 (37). – P. 52–58.
4. Murashova, A.P. Innovative approach to enterprise management / A.P. Murashova // Tribune of the scientist. – 2020. – No. 11. – P. 567–577.
5. Kostin, V.I. Financial management in the real sector of the economy: textbook. manual / V.I. Kostin. – Moscow: MGAVT, 2011. – 270 p.
6. Belchik, T.A. Research methods in management: textbook / T.A. Belchik. – Kemerovo: KemSU, 2014. – 308 p.
7. Mardas, A.N. Management theory: textbook for universities / A.N. Mardas, O.A. Gulyaeva. – 2nd ed., corrected. and add. – Moscow: Yurait Publishing House, 2020. – 307 p.
8. Krasilnikov, S.A. Management. Holding Management: a textbook for universities / S.A. Krasilnikov, A.S. Krasilnikov; edited by S.A. Krasilnikov. – Moscow: Yurait Publishing House, 2020. – 169 p.

# Неуклонное повышение интеллектуального потенциала промышленного предприятия основной фактор устойчивого инновационного развития

**Криворучко Никита Андреевич,**

аспирант, кафедра прикладной экономики, РУДН  
E-mail: ader.98@mail.ru

В статье приводится исследование повышения интеллектуального промышленного предприятия как основного фактора устойчивого инновационного развития. Современный мир характеризуется появлением постоянных изменений в технике, технологиях, результаты которых помогают человеку выполнять поставленные перед собой задачи быстро и эффективно. Активное внедрение инновационных проектов позволяет предприятиям не только стабильно существовать на рынке, но и предполагает их дальнейшее развитие.

Инновации имеют огромную значимость в экономическом развитии любого государства, при этом особую роль играет стабильная и долгосрочная инновационная политика, что в свою очередь также обеспечит необходимый уровень конкурентоспособности в современных рыночных условиях. На сегодняшний день управление инновационной деятельностью имеет непосредственную связь с объемом всего инновационного потенциала современной коммерческой компании, поскольку данный потенциал требуется для успешного и эффективного осуществления инновационной политики организации.

Эффективность использования инновационного потенциала напрямую зависит от всестороннего его изучения, что позволит выявить необходимые резервы для обеспечения высокой эффективности, как и непосредственно осуществлять корректировку направления инновационного развития современной коммерческой компании или же производственной организации. Таким образом, особое внимание современных представителей научных кругов, как правило, уделяется высокой значимости такого потенциала в успешном развитии современной компании, направленном на выполнение поставленных важнейших стратегических целей и задач, как и непосредственно на обеспечение высокого уровня конкурентоспособности на рынке товаров и услуг. Все вышесказанное обуславливает высочайшую степень актуализации рассматриваемой темы настоящего исследования.

**Ключевые слова:** интеллектуальный потенциал, инновации, инновационное развитие, оценка, устойчивость.

Представители современных научных кругов уделяют особое внимание проблеме развития инновационного потенциала, тем не менее, среди исследователей на сегодняшний день отсутствует единый подход к определению рассматриваемого термина в качестве экономической категории, что, соответственно, значительно усложняет разработку соответствующих рекомендаций для практического использования потенциала и непосредственно для его оценки, что в целом оказывает отрицательное влияние на итоги инновационного преобразования и обуславливает необходимость выявления сущности анализируемого термина в настоящем исследовании. При этом отметим, что его оценка имеет огромную значимость на любом уровне<sup>1</sup>.

Таким образом, среди представителей современной научной среды в настоящее время существует несколько формулировок рассматриваемого понятия, которые также отражены в экономической литературе (таблица 1).

Таблица 1. Подходы к определению инновационного потенциала

Автор	Определение
Алексеев А.А.	совокупность различных видов ресурсов, необходимых для осуществления инновационной деятельности
Белоголовцев С.К.	способность системы к трансформации в новое состояние с целью удовлетворения потребностей (индивида, рынка и т.п.)
Шакирова Д.М.	структура, объединяющая три составляющие потенциала: ресурсную, внутреннюю и результативную, которые существуют во взаимодействии, предполагают и обуславливают друг друга
Мальцева С.В.	возможность создания новшеств, осуществления инноваций, готовность воспринять нововведения для последующего эффективного использования на уровне, соответствующем мировому

Таким образом, перечисленные в таблице определения анализируемого понятия позволяют сделать вывод о том, что происходит раскрытие нескольких основных сущностных характеристик инновационного потенциала. Один автор основной акцент делает на средствах его формирования, другой же исследователь говорит об определен-

<sup>1</sup> Белоголовцев, С.К. Инновационный потенциал: сущность и подходы к оценке [Электронный ресурс] / С.К. Белоголовцев // Материалы VIII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» URL: <https://scienceforum.ru/2016/article/2016020489> (дата обращения: 19.05.2024).



ном уровне коммерческой компании (то есть непосредственно о привязке к данному уровню).

Таким образом, данное понятие непосредственно включает в себя скрытые возможности имеющихся ресурсов, использование которых можно осуществлять с целью повышения эффективности деятельности предприятия, направленную на успешное выполнение поставленных важнейших стратегических целей и задач, как и непосредственно на последующее успешное развитие компании, а также обеспечение высокого уровня конкурентоспособности в современных рыночных условиях. Таким образом, мы сталкиваемся с определенной неоднозначностью в определении сущности рассматриваемого явления в настоящем исследовании, что, соответственно, значительно усложняет разработку соответствующих рекомендаций для практического использования потенциала и непосредственно для его оценки, что в целом оказывает отрицательное влияние на итоги инновационного преобразования и обуславливает необходимость выявления сущности анализируемого термина в настоящем исследовании.

Ключевые составляющие инновационного потенциала – это научно-техническая, ресурсная, интеллектуальная и пр. Таким образом, обеспечение современной коммерческой компании или же производственного предприятия инновационным потенциалом производится посредством сбалансированного управления вышеперечисленными его основными видами. При этом речь в данном случае также идет о потенциале государства, общества и пр. Таким образом, рассматриваемое явление представляет собой комплексную категорию, непосредственно представленную всевозможными аспектами деятельности современной компании, от которых зависит внедрение передовых инновационных и производственных технологий, эффективность коммерциализации новшеств, что в свою очередь обуславливает отметить соответствующие элементы инновационного потенциала:

1. Кадровый элемент. То есть в данном случае речь непосредственно идет обо всех сотрудниках коммерческой компании, которые принимают активное участие в формировании и внедрении всевозможных новшеств и представляют собой достаточно ценный ресурс для компании. Соответственно, высокую значимость при этом имеет уровень компетенции и профессионализма данных работников компании, высокая квалификация сотрудников, что в свою очередь оказывает огромное влияние на обеспечение высокого уровня конкурентоспособности компании на рынке товаров и услуг.
2. Ресурсное обеспечение. Сюда входит весь комплекс материальных ресурсов, которые непосредственно требуются данной компании для реализации ее инновационной деятельности предприятия.
3. Научно-технические разработки. То есть в данном случае речь непосредственно идет о существующем в компании уровне научных знаний.

4. Информационный элемент, обуславливающий необходимость обеспечения коммерческой компании соответствующими информационными ресурсами, оказывающих существенное влияние на принятие различных управленческих решений.
5. Управленческий элемент. То есть в данном случае речь непосредственно идет о готовности коммерческой компании осуществлять внедрение передовых производственных и информационных технологий, как и рациональное использование существующих мощностей и ресурсов, что в свою очередь обеспечит высокий уровень конкурентоспособности данной компании в современных рыночных условиях, а также обеспечит повышение эффективности деятельности предприятия, направленную на успешное выполнение поставленных важнейших стратегических целей и задач, как и непосредственно на последующее успешное развитие компании.

Огромную значимость имеют такие элементы, как кадровый и ресурсный (рисунок 1).

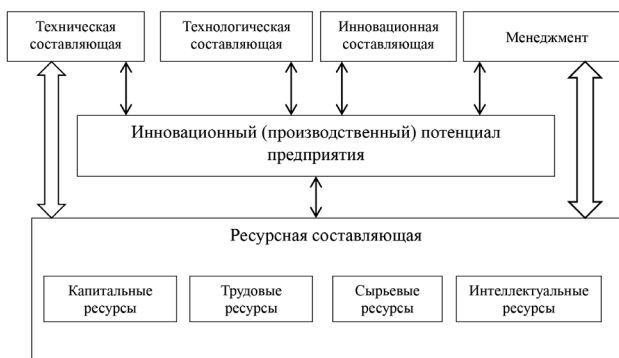


Рис. 1. Виды и сущность инновационного потенциала предприятия

Эффективная кадровая политика в современной коммерческой компании или же промышленной организации может обеспечить высокую эффективность использования инновационного потенциала, что в свою очередь позволит данной компании выработать важнейшие приоритеты в области своей инновационной деятельности и повышении ее эффективности<sup>1</sup>.

Основные задачи использования потенциала свидетельствуют о необходимом состоянии некоторых элементов компании, на которое направлен собственник капитала. Такие задачи выступают, прежде всего, в качестве объектов экономических отношений сотрудников коммерческой компании или же промышленной организации и собственниками капитала, которые непосредственно занимаются реализацией инновационной деятельности, направленной на повышение эффективности деятельности предприятия, которая требуется для успешного выполнения поставленных важнейших стратегических целей и задач, как и непосредственно для последующего успешного развития компании, а также обеспечения

<sup>1</sup> Костерева, А.В. Инновационный потенциал как фактор увеличения уровня конкурентоспособности предприятия / А.В. Костерева // Вектор экономики. 2017. – № 9 (15). – С. 30.

высокого уровня конкурентоспособности в современных рыночных условиях.

Таким образом, резюмируя все вышесказанное, важно отметить, что инновационный потенциал современной коммерческой компании или же промышленной организации оказывает существенное влияние на формирование соответствующей системы инновационного управления, и непосредственно представлен ранее перечисленными в настоящем исследовании элементами<sup>1</sup>.

Развитие потенциала современной коммерческой компании будет непосредственно способствовать обеспечению надлежащего уровня конкурентоспособности производимой предприятием выпускаемой новой продукции, позволит обеспечить организацию высокотехнологичного производства продукции и экологическую безопасности в процессе реализации произведенной продукции<sup>2</sup>.

Инновационный потенциал непосредственно включает в себя скрытые возможности имеющихся ресурсов, использование которых можно осуществлять с целью повышения эффективности деятельности предприятия, направленную на успешное выполнение поставленных важнейших стратегических целей и задач, как и непосредственно на последующее успешное развитие компании, а также обеспечение высокого уровня конкурентоспособности в современных рыночных условиях. Среди таких целей и задач можно отметить следующие. В первую очередь высокую значимость имеет проведение соответствующих маркетинговых исследований посредством определения основных потребительских потребностей, а также последующая выработка эффективной маркетинговой стратегии компании. Внедрение в производственные процессы передовых технологий, что позволит в свою очередь осуществлять определение наиболее эффективных путей внедрения произведенной продукции на те или иные рынки. Исследование и оценка итоговых результатов инновационной деятельности с целью последующего выявления целесообразности использования определенных производственных технологий для выпуска продукции и определения степени инвестирования в эту отрасль. Также огромной значимостью обладает управление осуществлением инновационных решений. Каждая технология должна приносить исключительно положительные результаты для производственного предприятия.

## Литература

1. Болдырев Е.С., Буренина И.В., Захарова И.М. Учет рисков при оценке инвестиционных проектов в нефтегазовой отрасли //

<sup>1</sup> Белеуш, Д.В. Инновационного потенциала предприятия: сущность, значение, виды, цель [Электронный ресурс] / Д.В. Белеуш // Материалы XII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» URL: [scienceforum.ru/2020/article/2018019491](https://scienceforum.ru/2020/article/2018019491) (дата обращения: 19.05.2024).

<sup>2</sup> Абрамова, А.Н. Инновационный потенциал предприятия и его развитие [Электронный ресурс] / А.Н. Абрамова // Материалы X Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» URL: <https://scienceforum.ru/2018/article/2018003817> (дата обращения: 19.05.2024).

Интернет-журнал Науковедение. – 2016. – Т. 8. – № 1 (32). – С. 43.

2. Боровская, И.Л. К вопросу об управлении финансовыми рисками / И.Л. Боровская, А.К. Шайхутдинова // Вестник университета Туран. – 2019. – № 3 (83). С. 86–91.
3. Буренина И.В., Бирюкова В.В., Евтушенко Е.В., Котов Д.В., Абуталипова Е.М., Авренюк А.Н. Программа повышения эффективности нефтегазодобывающего производства // Нефтяное хозяйство. – 2017. – № 2. – С. 13–17.
4. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебное пособие / О.С. Виханский. – М.: МГУ, 2018. – 588 с.
5. Герасимов, Б.Н. Инструменты обеспечения технологий решения задач управления организации // Управленческие науки, 2018. – № 1. – С. 82–89
6. Грачева, М.В. Управление рисками в инновационной деятельности: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / М.В. Грачева, С.Ю. Ляпина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 351 с.
7. Давыдова, Е.Ю. Финансовые риски: методы оценки и подходы к управлению / Е. Ю Давыдова // Территория науки. – 2016. – № 3. С. 70–75.
8. Давыдянец Д.Е. Оценка экономической эффективности деятельности предприятий на основе «ресурсного» подхода / Д.Е. Давыдянец, Т.В. Скребцова // KANT. – 2019. – № 4 (33). – С. 49–54.
9. Давыдянец Д.Е. Теоретическое обоснование и методическое обеспечение оценки и анализа эффективности деятельности на основе взаимосвязи «ресурсного» и «затратного» подходов и их практическая апробация на примере предпринимательской деятельности / Д.Е. Давыдянец, Л.В. Зубова // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 5 (часть 6) – С. 1294–1297.
10. Дубиняк, Т.С. Риски инновационного проекта / Т.С. Дубиняк, С.А. Олехнович // Интернет-журнал Науковедение. – 2016. – Т. 8. – № 5(36). С. 20.
11. Егоршин, А.П. Основы менеджмента: учебник / А.П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 350 с.
12. Жемчугов, А.М. Организация и управление // Проблемы экономики и менеджмента, 2014. – № 4 (32). – С. 16–25.
13. Зубкова Т.А. Современные подходы к оценке эффективности деятельности организации / Т.А. Зубкова // Таврический научный обозреватель. – 2017. – № 3 (20). – С. 59–63.
14. Костенко, О.В. Система управления финансовыми рисками инновационных проектов на предприятии: факторы и процесс проектирования / О.В. Костенко, В.В. Щенникова // Вестник евразийской науки. – 2020. – Т. 12. – № 2. С. 47.

15. Ласкина, Л.Ю., Силакова Л.В. Оценка и управление рисками в инновационной деятельности – СПб: Университет ИТМО, 2019. – 67 с.
16. Белоголовцев, С.К. Инновационный потенциал: сущность и подходы к оценке [Электронный ресурс] / С.К. Белоголовцев // Материалы VIII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» URL: <https://scienceforum.ru/2016/article/2016020489> (дата обращения: 19.05.2024).
17. Сивов, М.В. Сущность и основные элементы инновационного потенциала региона / М.В. Сивов // Молодой ученый. – 2016. – № 11 (115). – С. 984.
18. Белоголовцев, С.К. Инновационный потенциал: сущность и подходы к оценке [Электронный ресурс] / С.К. Белоголовцев // Материалы VIII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» URL: <https://scienceforum.ru/2016/article/2016020489> (дата обращения: 19.05.2024).
19. Пулин, П.А. Инновационный потенциал предприятия / П.А. Пулин // Инновации в экономике, управлении, образовании: Молодые таланты – будущее России Материалы межвузовской студенческой научно-практической конференции, 2016. – С. 135.
20. Костерева, А.В. Инновационный потенциал как фактор увеличения уровня конкурентоспособности предприятия / А.В. Костерева // Вектор экономики. 2017. – № 9 (15). – С. 30.
21. Белеуш, Д.В. Инновационного потенциала предприятия: сущность, значение, виды, цель [Электронный ресурс] / Д.В. Белеуш // Материалы XII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» URL: [scienceforum.ru/2020/article/2018019491](https://scienceforum.ru/2020/article/2018019491) (дата обращения: 19.05.2024).
22. Абрамова, А.Н. Инновационный потенциал предприятия и его развитие [Электронный ресурс] / А.Н. Абрамова // Материалы X Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» URL: <https://scienceforum.ru/2018/article/2018003817> (дата обращения: 19.05.2024).

## A STEADY INCREASE IN THE INTELLECTUAL POTENTIAL OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE IS THE MAIN FACTOR IN SUSTAINABLE INNOVATIVE DEVELOPMENT

Krivoruchko N.A.

Peoples' Friendship University of Russia

The article presents a study of increasing the intellectual potential of an industrial enterprise as the main factor in sustainable innovative development. The modern world is characterized by the emergence of constant changes in technology, the results of which help a person to perform the tasks set before him quickly and efficiently. Active implementation of innovative projects allows enterprises not only to stably exist in the market, but also involves their further development.

Innovations are of great importance in the economic development of any state, while a stable and long-term innovation policy plays a special role, which in turn will also ensure the necessary level of competitiveness in modern market conditions. Today, the manage-

ment of innovation activities is directly related to the volume of the entire innovative potential of a modern commercial company, since this potential is required for the successful and effective implementation of the organization's innovation policy. The efficiency of using the innovative potential directly depends on its comprehensive study, which will allow identifying the necessary reserves to ensure high efficiency, as well as directly adjusting the direction of innovative development of a modern commercial company or manufacturing organization. Thus, special attention of modern representatives of scientific circles, as a rule, is paid to the high significance of such potential in the successful development of a modern company aimed at fulfilling the set most important strategic goals and objectives, as well as directly ensuring a high level of competitiveness in the market of goods and services. All of the above determines the highest degree of actualization of the topic under consideration of this study.

**Keywords:** intellectual potential, innovation, innovative development, assessment, sustainability.

## References

1. Boldyrev E.S., Burenina I.V., Zakharaova I.M. Risk accounting in the assessment of investment projects in the oil and gas industry // Internet journal Naukovedenie. – 2016. – Vol. 8. – No. 1 (32). – P. 43.
2. Borovskaya, I.L. On the issue of financial risk management / I.L. Borovskaya, A.K. Shaikhutdinova // Bulletin of Turan University. – 2019. – No. 3 (83). P. 86–91.
3. Burenina I.V., Biryukova V.V., Evtushenko E.V., Kotov D.V., Abutalipova E.M., Avrenyuk A.N. Program for improving the efficiency of oil and gas production // Oil industry. – 2017. – No. 2. – P. 13–17.
4. Vikhansky, O.S. Management: man, strategy, organization, process: a tutorial / O.S. Vikhansky. – M.: Moscow State University, 2018. – 588 p.
5. Gerasimov, B.N. Tools for ensuring technologies for solving organization management problems // Management sciences, 2018. – No. 1. – P. 82–89
6. Gracheva, M.V. Risk management in innovation activities: a tutorial for university students studying in economic specialties / M.V. Gracheva, S. Yu. Lyapina. – M.: UNITY-DANA, 2017. – 351 p.
7. Davydova, E. Yu. Financial risks: assessment methods and approaches to management / E. Yu Davydova // Territory of science. – 2016. – No. 3. P. 70–75.
8. Davydyants D.E. Assessment of the economic efficiency of enterprises based on the "resource" approach / D.E. Davydyants, T.V. Skrebtsova // KANT. – 2019. – No. 4 (33). – P. 49–54.
9. Davydyants D.E. Theoretical justification and methodological support for the assessment and analysis of performance based on the relationship between the "resource" and "cost" approaches and their practical testing on the example of entrepreneurial activity / D.E. Davydyants, L.V. Zubova // Fundamental research. – 2014. – No. 5 (part 6) – P. 1294–1297.
10. Dubinyak, TS Risks of an Innovative Project / TS Dubinyak, SA Olekhovich // Internet Journal of Naukovedenie. – 2016. – Vol. 8. – No. 5 (36). P. 20.
11. Egorshin, AP Fundamentals of Management: textbook / AP Egorshin. – 3rd ed., revised. and additional. – M.: INFRA-M, 2021. – 350 p.
12. Zhemchugov, AM Organization and Management // Problems of Economics and Management, 2014. – No. 4 (32). – P. 16–25.
13. Zubkova TA Modern approaches to assessing the effectiveness of an organization's activities / TA Zubkova // Tavrichesky Scientific Observer. – 2017. – No. 3 (20). – P. 59–63.
14. Kostenko, O.V. Financial risk management system for innovative projects at an enterprise: factors and design process / O.V. Kostenko, V.V. Shchennikova // Bulletin of Eurasian Science. – 2020. – Vol. 12. – No. 2. P. 47.
15. Laskina, L. Yu., Silakova L.V. Risk assessment and management in innovative activities – St. Petersburg: ITMO University, 2019. – 67 p.
16. Belogolovtsev, S.K. Innovative potential: essence and approaches to assessment [Electronic resource] / S.K. Belogolovtsev // Proceedings of the VIII International Student Scientific Conference "Student Scientific Forum" URL: <https://scienceforum.ru/2016/article/2016020489> (date of access: 19.05.2024).

17. Sivov, M.V. The essence and main elements of the innovative potential of the region / M.V. Sivov // Young scientist. – 2016. – No. 11 (115). – P. 984.
18. Belogolovtsev, S.K. Innovative potential: essence and approaches to assessment [Electronic resource] / S.K. Belogolovtsev // Proceedings of the VIII International Student Scientific Conference “Student Scientific Forum” URL: <https://scienceforum.ru/2016/article/2016020489> (date of access: 19.05.2024).
19. Pulin, P.A. Innovative potential of the enterprise / P.A. Pulin // Innovations in economics, management, education: Young talents are the future of Russia. Materials of the interuniversity student scientific and practical conference, 2016. – P. 135.
20. Kostereva, A.V. Innovative potential as a factor in increasing the level of competitiveness of the enterprise / A.V. Kostereva // Vector of Economics. 2017. – No. 9 (15). – P. 30.
21. Beleush, D.V. Innovative potential of the enterprise: essence, meaning, types, purpose [Electronic resource] / D.V. Beleush // Materials of the XII International Student Scientific Conference “Student Scientific Forum” URL: [scienceforum.ru/2020/article/2018019491](https://scienceforum.ru/2020/article/2018019491) (date of access: 19.05.2024).
22. Abramova, A.N. Innovative potential of the enterprise and its development [Electronic resource] / A.N. Abramova // Proceedings of the X International Student Scientific Conference “Student Scientific Forum” URL: <https://scienceforum.ru/2018/article/2018003817> (date accessed: 05/19/2024).

# Экономические задачи управления человеческими ресурсами в Республике Башкортостан

## Кузнецова Альфия Рашитовна,

доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»  
E-mail: alfia\_2009@mail.ru

## Гайсина Альбина Венеровна,

старший преподаватель, ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет»  
E-mail: a\_gaisina@bk.ru

## Головина Светлана Георгиевна,

доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВО «Уральский государственный аграрный университет»  
E-mail: kkrav84@mail.ru

## Овчинникова Анна Владимировна,

ведущий научный сотрудник, доктор экономических наук, профессор, директор, ФГБУН Институт экономики УрО РАН – Удмуртский филиал  
E-mail: ovchinnikova.av@uiec.ru

В статье отмечается, что человеческие ресурсы становятся более дорогостоящими в силу их острой нехватки практически по всем видам экономической деятельности, а также в связи со стремительно меняющимися требованиями к качеству знаний, профессионализму, компетентности работников в связи с цифровизацией, изменением форм и структуры занятости, а также значительным влиянием факторов внешней среды на формирование экономики кадровой политики и корпоративной культуры. Увеличение удельного веса занятых за период с 2010 по 2023 гг. в Республике Башкортостан отмечалось по таким видам экономической деятельности, как образование: оптовая и розничная торговля, здравоохранение, транспортировка и хранение, добыча полезных ископаемых, деятельность гостиниц и ресторанов. В финансовой и страховой деятельности уровень среднемесячной заработной платы в 2023 г. превышал среднерегиональное значение на 35,5%; в сфере добычи полезных ископаемых – на 57,3%. Сравнительный анализ уровня занятости женщин и мужчин по видам экономической деятельности в 2023 году показал, что наибольший удельный вес женщин находит себе применение в оптовой и розничной торговле (25%), в образовании (17%), в обрабатывающих производствах (13%), в здравоохранении (12%) и других. Наибольший удельный вес занятых мужчин отмечается в обрабатывающих производствах (19%), в строительстве (15%), в добыче полезных ископаемых (14%), в оптовой и розничной торговле (11%), в транспортировке и хранении (11%). Наибольший удельный вес потребности в кадрах в общей среднегодовой численности отмечается по таким видам экономической деятельности, как: административная деятельность (13,7%), строительство (8,4%), оптовая и розничная торговля (6%), водоснабжение (5%), деятельность по операциям с недвижимым имуществом (5%), транспортировка и хранение (5%), добыча полезных ископаемых (4%), здравоохранение (3,7%), обеспечение электрической энергией (3,6%), обрабатывающие производства (3,5%) и других. В настоящее время нужны новые экономические инструменты и мотивационные механизмы, ориентированные на решение ключевых проблем обеспеченности экономики компетентными специалистами.

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы, экономические задачи, управление, Республика Башкортостан.

## Введение

Экономические задачи управления человеческими ресурсами тесно связаны с целями развития организаций любых организационно-правовых форм собственности, расположенных во всех регионах страны. В последние годы система и методы управления человеческими ресурсами претерпевают значительные изменения ввиду демографических, организационных и экономических процессов. Человеческие ресурсы становятся более дорогостоящими в силу их катастрофической нехватки практически по всем видам экономической деятельности, а также в связи со стремительно меняющимися требованиями к качеству знаний, профессионализму, компетентности работников в связи с цифровизацией, изменением форм и структуры занятости, а также значительным влиянием факторов внешней среды на формирование кадровой политики, корпоративной культуры, социальной ответственности, а также экономической мотивации.

О трансформациях в подходах к управлению человеческими ресурсами в последнее время ученые пишут все больше и больше. По мнению Л.Ф. Лебедевой, «развитие и внедрение цифровых технологий создает новые возможности для экономического роста, но сопровождается усилением неопределенности, структурными изменениями спроса на рынке труда, эрозией социальных гарантий, новыми рисками углубления неравенства, обострением соперничества за кадры востребованных квалификаций» [1].

Экономические результаты выбора профессии сказываются на степени рациональности использования человеческих ресурсов, их территориальном рассредоточении и общей успешности трудоустройства. В работе Локосова В.В., Ярашевой А.В., Макара С.В. отмечается, что «две емкие для формирования человеческих ресурсов сферы пространства – полученный уровень образования и трудовая деятельность, исследованные в пересечении друг с другом, представляют собой не только важный компонент самореализации населения (как способа получения дохода, личностного самовыражения индивида), но и являются значимым аспектом пространственного развития человеческих ресурсов нашей страны» [2]. В управлении человеческими ресурсами все большую роль играют вопросы «укрепления корпоративизации и адаптации корпоративных инструментов» [3]. По мнению Старовойт В.А. и Футина В.Н., «основа эффективности управления человеческими ресурсами – компетентностный подход к персоналу и его организа-

ции» [4]. По мнению Письменной А.Б., Власюк Г.В., существует «взаимовлияние и взаимозависимости человеческого фактора, структуры и конкурентоспособности организации, различия в эффективности отдельных её элементов, особенности таких характеристик, как компетентностные предложения индивидуальных агентов, составляющих организацию» [5]. По мнению Демеденко И.А., возникает «острая необходимость смещения локуса руководства с традиционных моделей управления персоналом на новые инструменты, направленные на повышение роли человека и его потребностей в управленческих процессах» [6]. Высокую степень зависимости региональных экономик от дефицита человеческих ресурсов признают в своей работе Литвиненко И.Л., Ваховская Я.Д., которые отмечают, что «эффективное развитие региональных экономик ограничено влиянием целого ряда факторов, одним из которых является нехватка трудового капитала, что в условиях повестки импортозамещения ограничивает возможности субъектов РФ по модернизации производственных мощностей» [7]. По мнению Гирфановой Е.Ю., «профессиональное развитие персонала приобретает особое значение и становится главным условием успешной работоспособности каждой организации» [8]. В дополнение к этому, как считают Громова Н.В. и Майорова А.Р., важное место «в концепции управления персоналом организации занимает профессионализм работников, мотивационные установки, умение формировать и решать задачи, которые возникают перед организацией» [9].

По некоторым видам экономической деятельности система управления человеческими ресурсами была вынуждена балансировать между реалиями факторов внешней среды и экономическими возможностями. Так, по мнению Аксеновой Е.И., Вашаломидзе Е.В., Вишневецкой Н.Г., Гуськовой И.В., Филимоновой И.В., «сокращение коечного фонда в стационарах и количества врачей-инфекционистов ради повышения средней зарплаты в сфере здравоохранения привело к неготовности российского здравоохранения справиться с распространением коронавирусной инфекции без привлечения к работе ординаторов, профессоров, преподавателей и студентов медицинских организаций» [10]. В каждой отрасли экономики, по каждому виду экономической деятельности проблемы управления человеческими ресурсами находятся в процессе поиска решения. В настоящее время нужны новые инструменты и механизмы, позволяющие решать ключевые проблемы обеспеченности экономики компетентными специалистами.

**Целью исследования** является разработка экономических задач для управления человеческими ресурсами путем оценки взаимосвязи структуры занятости работников на рынке труда, а также их мотивацией и сохраняющимися потребностями в работниках для замещения вакантных рабочих мест.

## Материалы и методы

В работе использованы монографический, табличный и аналитический методы исследования. Основой для анализа явились данные официальной статистики Башкортостанстата с 2010 по 2023 гг.

## Результаты исследования

В последние годы происходят заметные трансформации на рынке труда, появляются разнообразные виды и формы занятости. С 2019 г. в стране был введен «особый налоговый режим для людей, работающих на себя» [11]. Согласно официальным данным, «самозанятыми называют плательщиков налога на профессиональный доход (НПД), которые работают на себя, платят налог на профессиональный доход в размере от 4 до 6%, не нанимают работников, не сдают отчёты и могут не платить страховые взносы» [12]. Право «стать самозанятыми могут жители всех регионов России, а также некоторые иностранцы – граждане Беларуси, Казахстана, Армении, Киргизии» [13].

В Башкирии, согласно данным налоговой службы, «на 1 января 2025 года зарегистрировано около 263 тыс. плательщиков налога на профессиональный доход (НПД). Это на 77 тыс. человек, или на 41,4%, больше, чем в начале 2024 года» [14]. Согласно официальным данным, «за 2024 год налогоплательщики НПД выдали своим клиентам 36,7 млн чеков, за 2023 год – почти 15,9 млн чеков» [14].

Помимо того, роста численности самозанятых, на рынке труда изменяется и структура занятости по видам экономической деятельности (таблица 1).

Таблица 1. Структура среднесписочной численности работников Республики Башкортостан по видам экономической деятельности (в процентах)[15]

Показатель	2010	2015	2020	2021	2022	2023	2023 к 2010 (+/-)
Обрабатывающие производства	18,6	17,8	17,2	17,4	18,0	18,6	0,0
Другие виды экономической деятельности	3,4	3,2	11,0	13,1	13,1	13,1	+9,7
Образование	13,9	12,3	11,0	11,3	11,9	12,1	-1,8
Оптовая и розничная торговля	10,3	12,1	13,3	12,2	11,8	11,0	+0,7
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	9,7	9,5	9,8	10,0	10,0	10,2	+0,5
Транспортировка и хранение	7,2	7,2	8,7	6,8	6,9	7,3	+0,1

Показатель	2010	2015	2020	2021	2022	2023	2023 к 2010 (+/-)
Государственное управление и обеспечение военной безопасности	5,9	5,6	6,5	6,6	6,8	6,6	+0,7
Строительство	6,7	6,8	6,3	6,5	6,0	5,6	-1,1
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	3,7	4,0	3,4	3,5	3,6	3,7	0,0
Добыча полезных ископаемых	2,7	2,7	3,0	3,0	3,2	3,4	+0,7
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	5,8	5,5	3,3	3,2	2,6	2,6	-3,2
Операции с недвижимым имуществом	8,8	9,5	3,1	2,8	2,6	2,3	-6,5
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	1,8	1,8	1,9	2,0	1,8	1,9	+0,1
Деятельность финансовая и страховая	1,6	1,9	1,7	1,7	1,7	1,6	0,0

Увеличение удельного веса занятых за период с 2010 по 2023 гг. в Республике Башкортостан отмечалось по таким видам экономической деятельности, как образование: оптовая и розничная торговля: 10,3 до 11% (0,7 п.п.), здравоохранение: с 9,7 до 10,2% (+0,5 п.п.), транспортировка и хранение: с 7,2 до 7,3% (+0,1 п.п.), добыча полезных ископаемых: с 2,7 до 3,4% (+0,7 п.п.), деятельность гостиниц и ресторанов: с 1,8 до 1,9% (+0,1 п.п.). Уменьшение удельного веса занятых в анализируемой динамике отмечалось в системе образования: с 13,9 до 12,1% (на 1,8 п.п.), в строительстве: с 6,7 до 5,6% (на 1,1 п.п.), в сельском хозяйстве, охоте и лесном хозяйстве: с 5,8 до 2,6% (на 3,2 п.п.), в операциях с недвижимым имуществом: с 8,8 до 2,3% (на 6,5 п.п.).

Удельный вес работников, занятых по «другим видам экономической деятельности» в Республике Башкортостан за период с 2010 по 2023 гг. увеличился с 3,4 до 13,1%, фактический темп роста занятых здесь произошел в 3 раза, составив 124,6 тыс.чел. Неизменной осталась численность занятых в сфере добычи полезных ископаемых – 32,5 тыс.чел.

Проведенный нами анализ показал, что наибольшая численность работников занята в обрабатывающих производствах региона. Однако численность занятых в обрабатывающих производствах за период с 2010 по 2023 гг. сократилась на 21,6%, составив

176,4 тыс.чел. В системе образования численность занятых сократилась на 31,7%, составив 115,2 тыс.чел. В здравоохранении численность занятых уменьшилась на 17,4%, составив 97 тыс.чел. В сфере транспортировки и хранения среднесписочная численность сократилась на 20,5%, составив 69 тыс.чел. В государственном управлении и обеспечении военной безопасности число занятых уменьшилось на 13%, составив 62,5 тыс.чел. В строительстве численность занятых сократилась на 34,5%, составив 53,6 тыс.чел. В производстве и распределении электроэнергии, газа и воды численность занятых сократилась на 21,4%, составив 35,6 тыс.чел. В добыче полезных ископаемых численность занятых не изменилась, составив 32,35 тыс.чел. В сельском хозяйстве за период с 2010 по 2023 гг. численность работников организаций сократилась почти в 2,8 раза (на 65%), составив 24,6 тыс.чел. В сфере операций с недвижимым имуществом численность работников сократилась в 5 раз (на 80%), составив 24,6 тыс.чел. В деятельности гостиниц и предприятий общественного питания численность занятых сократилась на 16,4%, составив 18,3 тыс.чел.

Согласно данным Башкортостанстата, среднемесячная номинальная начисленная заработная плата за период с 2010 по 2023 гг. возросла практически в 3,5 раза, составив в 2023 г. 57,0 тыс.руб. (таблица 2).

В финансовой и страховой деятельности уровень среднемесячной заработной платы в 2010 г. превышал среднерегиональное значение на 80,6%, составив 29,6 тыс.руб. в месяц, а к 2023 г. стал составлять 35,5% к среднему по региону значению (или 77,2 тыс.руб.) Наиболее высокий уровень оплаты труда отмечался в сфере добычи полезных ископаемых. В 2010 г. уровень среднемесячной заработной платы в сфере добычи полезных ископаемых к среднему по региону значению составлял 198% (32,4 тыс.руб.), в 2023 г. – 157,3% (89,6 тыс.руб.).

В финансовой и страховой деятельности уровень среднемесячной номинальной начисленной заработной платы возрос в 2,6 раза, составив 77,2 тыс.руб. В государственном управлении и обеспечении военной безопасности заработная плата возросла в 3 раза, составив 64,8 тыс.руб. В обрабатывающих производствах темп роста заработной платы составил 3,6 раза, составив 63,8 тыс.руб. в сфере транспортировки и хранения – в 3 раза, составив 62,4 тыс.руб. В строительстве – в 3,6 раза, составив 62,2 тыс.руб. В производстве и распределении электроэнергии, газа и воды – в 3 раза, составив 62,2 тыс.руб.

Однако, в здравоохранении, в оптовой и розничной торговле, в предоставлении прочих коммунальных услуг, в образовании, в операциях с недвижимым имуществом, в сельском хозяйстве, а также в гостиницах и ресторанах уровень заработной платы в 2023 г., несмотря на общий положительный темп роста, был ниже среднереспубликанского значения. Это явилось одной из главных причин сокращения численности занятых по данным видам экономической деятельности.

Таблица 2. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций по видам экономической деятельности (рублей) [15]

Показатель	2010	2015	2020	2022	2023	2023 к 2000 (разы)
Всего	16377,7	25927,5	38738,1	49459,7	56974,3	3,5
Добыча полезных ископаемых	32409,1	46205,2	64721,7	79864,3	89616,4	2,8
Финансовая деятельность	29582,7	38630,9	51809,2	67265,3	77172,8	2,6
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное страхование	21538,8	37726	48579,7	55685,2	64795,5	3,0
Обрабатывающие производства	17591,8	28100	42562,0	54585,4	63831,5	3,6
Транспортировка и хранение	20589,3	29632,1	42573,4	55574,6	62404,9	3,0
Строительство	17244,2	22980,7	45037,9	57017,3	62191,0	3,6
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	20555,8	31810,8	45037,9	57017,3	62191,0	3,0
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	11620,8	23452,5	40902,5	43897,0	48944,9	4,2
Оптовая и розничная торговля	14547,6	18978,9	29277,2	38661,9	46689,0	3,2
Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	15959,5	23211,6	28329,4	37494,1	44295,2	2,8
Образование	10686,6	20683	32119,5	38716,7	42896,5	4,0
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	17410,4	28761,5	25800,5	36799,0	41685,5	2,4
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	8762,9	14694,5	24027,5	35286,3	40304,2	4,6
Гостиницы и рестораны	10090,4	16474,3	19231,5	26766,4	32861,1	3,3

Сокращение численности занятых по всем видам экономической деятельности, за исключением добычи полезных ископаемых, формирует увеличение потребности организаций в работниках для

замещения имеющихся и создаваемых вакантных рабочих мест по видам экономической деятельности (таблица 3).

Таблица 3. Списочная численность работников и потребность организаций в работниках для замещения вакантных рабочих мест по видам экономической деятельности [15]

Показатель	Списочная численность работников, человек	Потребность в работниках для замещения вакантных рабочих мест, человек	Удельный вес потребности в работниках для замещения вакантных рабочих мест	
			в общем числе рабочих мест, в %	в среднегодовой численности, в %
Всего по обследуемым видам экономической деятельности	640162	24114	3,6	3,8
Обрабатывающие производства	138234	4869	3,4	3,5
Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	87555	3239	3,6	3,7
Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	48897	3085	5,9	6,3
Строительство	28717	2409	7,7	8,4
Транспортировка и хранение	50113	2346	4,5	4,7
Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги	14389	1974	12,1	13,7
Добыча полезных ископаемых	33260	1331	3,8	4,0
Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	30537	1113	3,5	3,6
Образование	114524	1109	1,0	1,0
Деятельность профессиональная, научная и техническая	24800	539	2,1	2,2



Показатель	Списочная численность работников, человек	Потребность в работниках для замещения вакантных рабочих мест, человек	Удельный вес потребности в работниках для замещения вакантных рабочих мест	
			в общем числе рабочих мест, в %	в среднегодовой численности, в %
Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	14938	476	3,1	3,2
Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	8131	435	5,1	5,3
Деятельность в области информации и связи	16786	369	2,2	2,2
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	8844	296	3,2	3,3
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	15583	292	1,8	1,9
Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	4855	232	4,6	4,8

Общая потребность в специалистах для замещения вакантных рабочих мест в Республике Башкортостан в 2022 г. составила 24114 человек, что составило порядка 3,6% от общего числа рабочих мест и 3,8% от среднегодовой численности работников.

Наибольшая потребность в работниках наблюдается по следующим видам экономической деятельности: в обрабатывающих производствах (4869 чел.), в здравоохранении (3239 чел.), в оптовой и розничной торговле (3085 чел.), в строительстве (2409 чел.), в транспортировке и хранении (2346 чел.), в административной деятельности (1974 чел.), в сфере добычи полезных ископаемых (1331 чел.), в обеспечении электрической энергией, газом и паром; кондиционировании воздуха (1113 чел.), в образовании (1109 чел.), в деятельности профессиональной, научной, технической (539 чел.), в деятельности в области культуры, спорта (476 чел.), в водоснабжении (435 чел.), в деятельности в области информации и связи (369 чел.), в деятельности гостиниц и предприятий общественного питания (296 чел.), в сельском, лесном хозяйстве (292 чел.), в деятельности по операциям с недвижимым имуществом (232 чел.).

В среднегодовой численности наибольшая потребность отмечается в административной деятельности (13,7%), в строительстве (8,4%), в оптовой и розничной торговле (6,3%), в водоснабжении (5,3%), в деятельности по операциям с недвижимым имуществом (4,8%), в транспортировке и хранении (4,7%), в добыче полезных ископаемых (4%), в здравоохранении (3,7%), в обеспечении электрической энергией (3,6%), в обрабатывающих производствах (3,5%), в деятельности гостиниц и предприятий общественного питания (3,3%), в деятельности в области культуры (3,2%), в профессиональной, научной, технической деятельности, в сфере информации и связи (2,2%), в сельском хозяйстве (1,9%), в образовании (1%).

Практика показывает, что фактический уровень потребности в работниках существенно превышает официальные статистические значения. Кроме того, наблюдается гендерная дифференциация уровня занятости по видам экономической деятельности (таблица 4).

Таблица 4. Численность занятых мужчин и женщин по видам экономической деятельности в 2023 году [15]

Показатель	Тысяч человек		В процентах к итогу	
	мужчин	женщин	мужчин	женщин
Всего	1017,3	885,2	100,0	100,0
Обрабатывающие производства	193,5	111,8	19,0	12,6
Строительство	152,7	18,2	15,0	2,1
Добыча полезных ископаемых	142,8	12,6	14,0	1,4
Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов, деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	113,0	224,5	11,1	25,4
Транспортировка и хранение, деятельность в области информации и связи	108,8	34,2	10,7	3,9
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	74,6	23,7	7,3	2,7
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение	52,6	39,1	5,2	4,4
Деятельность профессиональная, научная и техническая; деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги	41,1	50,3	4,0	5,7

Показатель	Тысяч человек		В процентах к итогу	
	мужчин	женщин	мужчин	женщин
Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	36,5	11,0	3,6	1,2
Образование	28,0	146,1	2,8	16,5
Деятельность финансовая и страховая, деятельность по операциям с недвижимым имуществом	25,0	42,7	2,5	4,8
Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	21,3	106,3	2,1	12,0
Другие виды экономической деятельности	16,8	60,2	1,7	6,8
Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	10,6	4,6	1,0	0,5

Сравнительный анализ уровня занятости женщин и мужчин по видам экономической деятельности в 2023 году показал, что наибольший удельный вес женщин находит себе применение в оптовой и розничной торговле – 25,4% (и составляет 224,5 тыс.чел.), в образовании – 16,5% (146,1 тыс.чел.), в обрабатывающих производствах – 12,6% (111,8 тыс.чел.), в здравоохранении – 12% (106,3 тыс.чел.), в других видах экономической деятельности – 6,8% (60,2 тыс.чел.), в профессиональной, научной и технической деятельности – 5,7% (50,3 тыс.чел.), в деятельности финансовой и страховой – 4,8% (42,7 тыс.чел.), в государственном управлении и обеспечении военной безопасности – 4,4% (39,1 тыс.чел.), в транспортировке и хранении – 3,9% (34,2 тыс.чел.), в сельском хозяйстве – 2,7% (23,7 тыс.чел.), в строительстве – 2,1% (18,2 тыс.чел.), в добыче полезных ископаемых – 1,4% (12,6 тыс.чел.), в обеспечении электрической энергией – 1,2% (11 тыс.чел.), в водоснабжении, водоотведении – лишь 0,5% (4,6 тыс.чел.).

Наибольший удельный вес занятых мужчин отмечается в обрабатывающих производствах – 19% (193,5 тыс.чел.), в строительстве – 15% (152,7 тыс.чел.), в добыче полезных ископаемых – 14% (142,8 тыс.чел.), в оптовой и розничной торговле – 11,1% (113 тыс.чел.), в транспортировке и хранении – 10,7% (108,8), в сельском, лесном хозяйстве – 7,3% (74,6%), в государственном управлении – 5,2% (52,6 тыс.чел.), в профессиональной, научной, технической деятельности – 4% (41,1 тыс.чел.), в обеспечении электрической энергией, газом и паром – 3,6% (36,5 тыс.чел.), в образовании – 2,8% (28 тыс.чел.), в финансовой и страховой деятельности – 2,5% (25 тыс.чел.), в здравоохранении – 2,1% (21,3 тыс.чел.), в других видах экономической деятельности – 1,7% (16,8 тыс.чел.), в водоснабжении – 1% (10,6 тыс.чел.).

За период с 2010 по 2023 гг. увеличение удельного веса занятых в Республике Башкортостан отмечалось по таким видам экономической деятельности, как образование: оптовая и розничная торговля, здравоохранение, транспортировка и хранение, добыча полезных ископаемых, деятельность гостиниц и ресторанов.

В финансовой и страховой деятельности уровень среднемесячной заработной платы в 2023 г. превышал среднерегиональное значение на 35,5%; в сфере добычи полезных ископаемых – на 57,3%.

Сравнительный анализ уровня занятости женщин и мужчин по видам экономической деятельности в 2023 году показал, что наибольший удельный вес женщин находит себе применение в оптовой и розничной торговле (25%), в образовании (17%), в обрабатывающих производствах (13%), в здравоохранении (12%) и других.

Наибольший удельный вес занятых мужчин отмечается в обрабатывающих производствах (19%), в строительстве (15%), в добыче полезных ископаемых (14%), в оптовой и розничной торговле (11%), в транспортировке и хранении (11%). Наибольший удельный вес потребности в кадрах в общей среднегодовой численности отмечается по таким видам экономической деятельности, как: административная деятельность (13,7%), строительство (8,4%), оптовая и розничная торговля (6%), водоснабжение (5%), деятельность по операциям с недвижимым имуществом (5%), транспортировка и хранение (5%), добыча полезных ископаемых (4%), здравоохранение (3,7%), обеспечение электрической энергией (3,6%), обрабатывающие производства (3,5%) и других.

В настоящее время ведется поиск новых экономических механизмов, способных мотивировать высококвалифицированных специалистов к работе в наиболее востребованных отраслях и видах экономической деятельности. Все это возможно за счет повышения социальных гарантий для работников, особенно бюджетной сферы, сглаживания неравенства в системе оплаты труда по всем видам экономической деятельности, повышения уровня корпоративной культуры, перехода от традиционных моделей управления человеческими ресурсами к оперативному и командному решению возникающих задач путем повышения производительности труда и развития цифровых компетенций.

## Литература

1. Лебедева, Л.Ф. Цифровая трансформация в социально-трудовой сфере: новые вызовы и возможности / Л.Ф. Лебедева // Мировая экономика и международные отношения. – 2019. – Т. 63, № 12. – С. 42–49. – DOI 10.20542/0131-2227-2019-63-12-42-49. – EDN OXPVLW.
2. Локосов, В.В. Пространственное распределение человеческих ресурсов: сферы образо-

- вания и труда / В.В. Локосов, А.В. Ярашева, С.В. Макар // Народонаселение. – 2024. – Т. 27, № 2. – С. 4–13. – DOI 10.24412/1561–7785–2024–2–4–13. – EDN ZCFFDY.
3. Другова, Е.А. Кадровая политика как ключевой ресурс глобальной конкурентоспособности университета: кейс Тюменского государственного университета / Е.А. Другова, И.Б. Плешкевич // Вестник Томского государственного университета. История. – 2021. – № 70. – С. 170–179. – DOI 10.17223/19988613/70/23. – EDN PVVRHK.
  4. Старовойт, В.А. Истоки эффективности управления человеческими ресурсами / В.А. Старовойт, В.Н. Футин // Мир транспорта. – 2016. – Т. 14, № 3(64). – С. 254–261. – EDN XXJQRB.
  5. Письменная, А.Б. Взаимосвязь конкурентоспособности, организационной структуры и человеческих ресурсов / А.Б. Письменная, Г.В. Власюк // Мир транспорта. – 2016. – Т. 14, № 5(66). – С. 238–248. – EDN YSQFXX.
  6. Демененко, И.А. Человекоцентричность как новая парадигма управления человеческими ресурсами / И.А. Демененко // Социально-гуманитарные знания. – 2024. – № 8. – С. 37–39. – EDN AEZYTO.
  7. Литвиненко, И.Л. Развитие региональной экономики в условиях дефицита человеческих ресурсов / И.Л. Литвиненко, Я.Д. Ваховская // Финансовый бизнес. – 2024. – № 6(252). – С. 107–112. – EDN ODPHHV.
  8. Гирфанова, Е.Ю. Развитие качественных характеристик человеческих ресурсов в организации на основе повышения их профессионального уровня / Е.Ю. Гирфанова // Управленческий учет. – 2024. – № 8. – С. 448–455. – EDN GOWRPV.
  9. Громова, Н.В. Совершенствование управления кадровыми процессами в системе менеджмента качества организации / Н.В. Громова, А.Р. Майоров // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 3. – С. 138–140. – EDN CXLJQH.
  10. Управление человеческими ресурсами в организациях здравоохранения / Е.И. Аксенова, Е.В. Вашаломидзе, Н.Г. Вишневская [и др.] // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. – 2020. – Т. 28, № 5. – С. 674–679. – DOI 10.32687/0869–866X-2020–28-s1–674–679. – EDN AJGGWD.
  11. Что такое «налог на профессиональный доход». Источник: <https://npd.nalog.ru/> (Дата обращения: 10.02.2025).
  12. Кто такие самозанятые. Источник: <https://www.gosuslugi.ru/help/faq/rft/101814> (Дата обращения: 12.02.2025).
  13. Кто такие самозанятые. Источник: <https://www.gosuslugi.ru/help/faq/rft/101814> (Дата обращения: 12.02.2025).
  14. Число самозанятых в Башкирии за 2024 год выросло на 41%. Источник: [https://ufa.rbc.ru/ufa/27/01/2025/6797b6629a7947c576ea15f0?ys-](https://ufa.rbc.ru/ufa/27/01/2025/6797b6629a7947c576ea15f0?ysclid=m7giux6pgs106402165)

clid=m7giux6pgs106402165 (Дата обращения: 12.02.2025).

15. Труд и занятость в Республике Башкортостан. Уфа: Башкортостанстат, 2024. <https://02.rosstat.gov.ru/folder/26137?ysclid=m7md471q-jb189659538> (Дата обращения: 10.01.2025).

## ECONOMIC TASKS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE REPUBLIC OF BASHKORTOSTAN

Kuznetsova A.R., Gaisina A.V., Golovina S.G., Ovchinnikova A.V.

Ufa University of Science and Technology, Ufa State Petroleum Technological University, Ural State Agrarian University, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences

The article notes that human resources are becoming more expensive due to their acute shortage in almost all types of economic activity, as well as due to rapidly changing requirements for the quality of knowledge, professionalism, competence of employees due to digitalization, changes in the forms and structure of employment, as well as a significant influence of external environmental factors on the formation of the economy of personnel policy and corporate culture. An increase in the share of employed for the period from 2010 to 2023 in the Republic of Bashkortostan was noted for such types of economic activity as education: wholesale and retail trade, health-care, transportation and storage, mining, hotels and restaurants. In financial and insurance activities, the level of average monthly wages in 2023 exceeded the regional average by 35.5%; in the field of mining – by 57.3%. A comparative analysis of the employment rate of women and men by type of economic activity in 2023 showed that the largest share of women finds employment in wholesale and retail trade (25%), education (17%), manufacturing (13%), health-care (12%) and others. The largest share of employed men is noted in manufacturing (19%), construction (15%), mining (14%), wholesale and retail trade (11%), transportation and storage (11%). The largest share of the need for personnel in the total average annual number is noted for such types of economic activity as: administrative activity (13.7%), construction (8.4%), wholesale and retail trade (6%), water supply (5%), real estate transactions (5%), transportation and storage (5%), mining (4%), health care (3.7%), electricity supply (3.6%), manufacturing (3.5%) and others. At present, new economic instruments and motivational mechanisms are needed, aimed at solving the key problems of providing the economy with competent specialists.

**Keywords:** human resources, economic tasks, management, Republic of Bashkortostan.

## References

1. Lebedeva, L.F. Digital transformation in the social and labor sphere: new challenges and opportunities / L.F. Lebedeva // World Economy and International Relations. – 2019. – Vol. 63, No. 12. – P. 42–49. – DOI 10.20542/0131–2227–2019–63–12–42–49. – EDN OXPVLW.
2. Lokosov, V.V. Spatial distribution of human resources: the spheres of education and labor / V.V. Lokosov, A.V. Yarasheva, S.V. Makar // Population. – 2024. – Vol. 27, No. 2. – P. 4–13. – DOI 10.24412/1561–7785–2024–2–4–13. – EDN ZCFFDY.
3. Drugova, E. A. HR Policy as a Key Resource for Global Competitiveness of a University: the Case of Tyumen State University / E.A. Drugova, I.B. Pleshkevich // Bulletin of Tomsk State University. History. – 2021. – No. 70. – P. 170–179. – DOI 10.17223/19988613/70/23. – EDN PVVRHK.
4. Starovoyt, V.A. Origins of Human Resources Management Efficiency / V.A. Starovoyt, V.N. Futin // World of Transport. – 2016. – Vol. 14, No. 3(64). – P. 254–261. – EDN XXJQRB.
5. Pismennaya, A.B. The relationship between competitiveness, organizational structure and human resources / A.B. Pismennaya, G.V. Vlasjuk // The world of transport. – 2016. – Vol. 14, No. 5(66). – P. 238–248. – EDN YSQFXX.
6. Demenenko, I.A. Human-centricity as a new paradigm of human resource management / I.A. Demenenko // Social and humanitarian knowledge. – 2024. – No. 8. – P. 37–39. – EDN AEZYTO.
7. Litvinenko, I.L. Development of the regional economy in the context of a shortage of human resources / I.L. Litvinenko

- ko, Ya.D. Vakhovskaya // Financial business. – 2024. – No. 6(252). – P. 107–112. – EDN ODPHHV.
8. Girfanova, E. Yu. Development of qualitative characteristics of human resources in the organization based on improving their professional level / E. Yu. Girfanova // Management accounting. – 2024. – No. 8. – P. 448–455. – EDN GOWRPV.
  9. Gromova, N.V. Improving the management of personnel processes in the quality management system of the organization / N.V. Gromova, A.R. Mayorov // Innovations and investments. – 2024. – No. 3. – P. 138–140. – EDN CXLJQH.
  10. Human Resources Management in Healthcare Organizations / E.I. Aksenova, E.V. Vashalomidze, N.G. Vishnevskaya [et al.] // Problems of Social Hygiene, Healthcare and History of Medicine. – 2020. – Vol. 28, No. S. – P. 674–679. – DOI 10.32687/0869–866X-2020–28-s1–674–679. – EDN AJGGWD.
  11. What is a “professional income tax”. Source: <https://npd.nalog.ru/> (Accessed: 10.02.2025).
  12. Who are the self-employed. Source: <https://www.gosuslugi.ru/help/faq/rft/101814> (Accessed: 12.02.2025).
  13. Who are the self-employed. Source: <https://www.gosuslugi.ru/help/faq/rft/101814> (Accessed: 12.02.2025).
  14. The number of self-employed in Bashkiria increased by 41% in 2024. Source: <https://ufa.rbc.ru/ufa/27/01/2025/6797b6629a7947c576ea15f0?ysclid=m7giux6pgs106402165> (Accessed: 12.02.2025).
  15. Labor and employment in the Republic of Bashkortostan. Ufa: Bashkortostanstat, 2024. <https://02.rosstat.gov.ru/folder/26137?ysclid=m7md471qjb189659538> (Date of access: 01/10/2025).

# Использование методов сетевого и факторного анализа для оценки показателей конкурентоспособности предприятия

Горюнов Александр Алексеевич,  
аспирант, Университет «Синергия»

Современные условия высокой конкуренции и динамичного рыночного развития требуют от предприятий комплексного подхода к оценке и укреплению своих позиций. В статье рассматривается применение методов сетевого и факторного анализа для оценки конкурентоспособности компании. Основное внимание уделено выявлению ключевых факторов, влияющих на рыночные позиции предприятия, анализу структуры его взаимодействий с партнерами и конкурентами. В качестве инструментария использованы методы сетевого моделирования и факторного анализа, а также сравнительный анализ традиционных и современных подходов. Практическое применение методов продемонстрировано на примере компании «ТехМаш». Результаты исследования подтвердили, что интеграция сетевого и факторного анализа позволяет повысить точность оценки конкурентоспособности, оптимизировать стратегическое управление и выявить новые точки роста. Выводы и рекомендации могут быть полезны предприятиям, стремящимся к повышению своей рыночной устойчивости и эффективности.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность предприятия, сетевой анализ, факторный анализ, стратегическое управление, методы оценки, рыночные взаимодействия, экономическая устойчивость.

## Введение

В современных условиях рыночной экономики оценка конкурентоспособности предприятия приобретает особое значение, так как позволяет выявить сильные и слабые стороны организации, определить ключевые направления стратегического развития и повысить ее устойчивость на рынке. Конкурентоспособность предприятия зависит от множества факторов, включая уровень технологического развития, финансовую устойчивость, качество управления, маркетинговую стратегию и взаимодействие с партнерами и конкурентами. Для эффективного анализа и управления этими параметрами необходимы современные аналитические методы, позволяющие объективно оценивать и прогнозировать конкурентные позиции компании. Одним из перспективных направлений оценки конкурентоспособности является применение методов сетевого и факторного анализа. Сетевой анализ позволяет выявлять структуру взаимодействий предприятия с ключевыми участниками рынка, анализировать влияние внешней среды и определять степень интегрированности компании в экономическую систему. В свою очередь, факторный анализ помогает выявлять скрытые зависимости между различными показателями деятельности предприятия, выделять наиболее значимые факторы, влияющие на конкурентоспособность, и определять пути их оптимизации.

Цель данного исследования – обоснование использования сетевого и факторного анализа для оценки конкурентоспособности предприятия. В рамках исследования ставятся следующие задачи: рассмотреть теоретические основы конкурентоспособности предприятия, изучить основные методы ее оценки, проанализировать возможности сетевого и факторного анализа в данном контексте, а также представить практическое применение данных методов на примере конкретного предприятия.

Анализ существующих методов оценки конкурентоспособности показывает, что традиционные подходы, основанные на финансовых и экономических показателях, не всегда дают полную картину конкурентной позиции предприятия. В связи с этим возникает необходимость в использовании более комплексных аналитических методов, таких как сетевой и факторный анализ. Их применение позволяет повысить точность оценки конкурентоспособности, учесть множество взаимосвязанных факторов и разработать стратегические рекомен-

дации по повышению эффективности деятельности предприятия.

## Теоретические основы конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность предприятия представляет собой его способность успешно функционировать на рынке, обеспечивая устойчивое развитие, высокую прибыльность и удовлетворение потребностей клиентов в условиях конкуренции. Это комплексная характеристика, отражающая уровень эффективности деятельности организации, ее позицию относительно конкурентов и потенциал адаптации к изменениям рыночной среды. Оценка конкурентоспособности является важным инструментом стратегического управления, позволяя выявлять сильные и слабые стороны предприятия, прогнозировать его развитие и разрабатывать меры по повышению эффективности деятельности. Ключевые показатели конкурентоспособности предприятия могут включать финансовые, производственные, маркетинговые и управленческие аспекты. Среди наиболее значимых показателей выделяют рентабельность, объем продаж, долю рынка, уровень инновационной активности, качество продукции, степень удовлетворенности потребителей и репутацию бренда. Кроме того, важную роль играют такие индикаторы, как эффективность управления ресурсами, уровень издержек, способность к диверсификации и внедрению новых технологий.

На конкурентоспособность предприятия влияет множество факторов, которые можно разделить на внутренние и внешние. Внутренние факторы включают уровень технологического развития, квалификацию персонала, стратегию маркетинга, инновационный потенциал и финансовую устойчивость. Внешние факторы связаны с состоянием отрасли, макроэкономической ситуацией, уровнем конкуренции, государственным регулированием и тенденциями потребительского спроса. Взаимодействие этих факторов определяет возможности предприятия для успешного развития и удержания конкурентных позиций.

Существует множество методов оценки конкурентоспособности, которые можно условно разделить на традиционные и современные. К традиционным методам относятся сравнительный анализ (бенчмаркинг), SWOT-анализ, анализ пяти сил Портера и PEST-анализ. Эти методы позволяют оценить конкурентные преимущества предприятия и выявить угрозы его развитию. Современные методы включают использование экономико-математического моделирования, факторного и сетевого анализа, методов искусственного интеллекта и машинного обучения. Такие подходы позволяют более точно прогнозировать конкурентные позиции предприятия, учитывать множество взаимосвязанных факторов и разрабатывать эффективные стратегии повышения конкурентоспособности.

## Методологические аспекты сетевого и факторного анализа

Современные методы оценки конкурентоспособности предприятия включают в себя сетевой и факторный анализ, которые позволяют учитывать сложные взаимосвязи между различными показателями и получать более точные результаты. Эти методы позволяют не только количественно оценить текущее состояние предприятия, но и выявить ключевые факторы, влияющие на его конкурентоспособность, а также определить наиболее значимые связи между различными элементами его деятельности.

Сетевой анализ представляет собой метод изучения структуры и динамики взаимодействий между элементами системы. В контексте оценки конкурентоспособности предприятия этот метод позволяет анализировать связи между различными участниками рынка, включая конкурентов, поставщиков, потребителей и партнеров. Сетевой анализ дает возможность выявить ключевые узлы и наиболее влиятельные субъекты в рыночной среде, определить степень интеграции предприятия в отраслевую экосистему и выявить потенциальные риски. Основными преимуществами сетевого анализа являются его способность учитывать сложные взаимосвязи, визуализировать рыночные структуры и выявлять скрытые закономерности. Однако данный метод имеет и ограничения, связанные с необходимостью сбора значительных объемов данных и сложностью интерпретации результатов в условиях высокой изменчивости рыночной среды.

Факторный анализ представляет собой метод многомерной статистики, который позволяет выявлять скрытые факторы, влияющие на совокупность анализируемых показателей. В процессе факторного анализа переменные группируются таким образом, чтобы можно было выделить несколько главных факторов, которые объясняют большую часть вариации в данных. Это позволяет упростить анализ и сосредоточиться на наиболее значимых аспектах конкурентоспособности предприятия. Факторный анализ широко применяется для оценки финансовых и экономических показателей, выявления ключевых драйверов конкурентоспособности и прогнозирования развития компании. Основными его преимуществами являются возможность снижения размерности данных, повышение точности анализа и выявление нелинейных взаимосвязей между показателями. Однако данный метод требует тщательной подготовки данных, выбора оптимального количества факторов и статистической обработки, что может усложнять его применение.

Сравнивая сетевой и факторный анализ с другими методами оценки конкурентоспособности, можно отметить их высокую информативность и способность учитывать сложные взаимосвязи. В отличие от традиционных методов, таких как SWOT-анализ или PEST-анализ, которые основываются на экспертных оценках, сетевой и фактор-

ный анализ опираются на количественные данные и математические модели, что делает их более объективными. При этом сетевой анализ ориентирован на изучение внешней среды и взаимодействий между субъектами рынка, тогда как факторный анализ фокусируется на выявлении внутренних факторов, определяющих конкурентоспособность предприятия. В совокупности эти методы позволяют получить более полное представление о положении компании на рынке и разработать эффективные стратегии ее развития.

### **Использование сетевого анализа для оценки конкурентоспособности**

Сетевой анализ является важным инструментом для оценки конкурентоспособности предприятия, так как позволяет выявить структуру и характер взаимодействий внутри компании, а также определить степень её интеграции с внешними субъектами рынка. В условиях высокой конкуренции предприятия вынуждены не только следить за своими внутренними бизнес-процессами, но и учитывать сложные взаимосвязи с поставщиками, клиентами, партнерами и конкурентами. Сетевой анализ позволяет представить эти взаимосвязи в виде графа, где узлы отражают участников системы, а связи – характер их взаимодействий. Это дает возможность анализировать стратегическое положение компании, выявлять ключевые узлы, определять узкие места и разрабатывать пути оптимизации взаимодействий.

На первом этапе сетевого анализа осуществляется построение модели предприятия, включающей основные элементы системы. Узлами в такой модели могут выступать различные подразделения организации, ключевые клиенты, поставщики, дистрибьюторы и конкуренты. Связи между ними отражают финансовые транзакции, логистические потоки, деловые отношения, обмен информацией и кооперационные связи. Такой подход позволяет не только визуализировать сеть взаимодействий, но и оценить ее эффективность, выявить наиболее важные точки влияния и определить потенциальные риски. Например, крупная производственная компания может использовать сетевой анализ для моделирования своей цепочки поставок и выявления наиболее критичных звеньев, которые оказывают максимальное влияние на эффективность производства и логистики.

После построения модели проводится выявление ключевых узлов и связей, оказывающих наибольшее влияние на конкурентоспособность предприятия. Определение центральных элементов сети осуществляется с помощью анализа центральности узлов, что позволяет выявить наиболее значимых клиентов, надежных поставщиков или стратегически важных партнеров. Это особенно важно в условиях высокой рыночной конкуренции, когда от эффективного взаимодействия с партнерами зависит устойчивость бизнеса. Сетевой анализ также помогает выявить потенциальные риски,

связанные с чрезмерной зависимостью компании от ограниченного числа поставщиков или клиентов. Например, если анализ показывает, что предприятие зависит от одного ключевого поставщика, это может свидетельствовать о необходимости поиска альтернативных партнеров для диверсификации рисков.

На основе проведенного анализа можно выявить стратегические направления развития предприятия. Например, если сетевой анализ демонстрирует слабые связи с ключевыми клиентами, это может указывать на необходимость разработки новых маркетинговых стратегий, усиления персонализированного подхода или расширения каналов взаимодействия с потребителями. Кроме того, сетевой анализ позволяет находить точки роста за счет выявления незадействованных рыночных ниш, создания новых партнерств и формирования стратегических альянсов. Оптимизация взаимодействий внутри сети может способствовать повышению операционной эффективности, сокращению издержек и улучшению координации бизнес-процессов. Таким образом, сетевой анализ становится важным инструментом стратегического управления, позволяя компаниям адаптироваться к изменяющимся условиям рынка, повышать свою конкурентоспособность и разрабатывать эффективные стратегии развития.

### **Факторный анализ в оценке конкурентоспособности предприятия**

Факторный анализ является одним из наиболее эффективных методов оценки конкурентоспособности предприятия, позволяя выявлять ключевые факторы, оказывающие наибольшее влияние на его рыночные позиции. В условиях жесткой конкуренции предприятия должны понимать, какие внутренние и внешние факторы определяют их успех и какие изменения могут привести к улучшению позиций на рынке. Факторный анализ помогает сократить число анализируемых переменных, сгруппировать их и выделить наиболее значимые компоненты, оказывающие решающее влияние на конкурентоспособность. Этот метод широко применяется в стратегическом управлении, поскольку его результаты позволяют корректировать стратегию развития предприятия на основе объективных данных.

Важным этапом факторного анализа является выбор и обоснование факторов, включаемых в исследование. В зависимости от отрасли и специфики бизнеса в анализ могут входить различные группы показателей. Финансовые факторы включают уровень рентабельности, себестоимость продукции, ликвидность, инвестиционную активность. Маркетинговые показатели охватывают долю рынка, узнаваемость бренда, удовлетворенность клиентов и качество сервисного обслуживания. Технологические факторы включают инновационный потенциал, объем инвестиций в исследования и разработки, уровень цифровизации и автоматизации производства. Организационные факторы

характеризуют эффективность управления, квалификацию персонала, структуру компании и корпоративную культуру. Например, для производственной компании «ТехноМаш», специализирующейся на выпуске промышленного оборудования, ключевыми факторами могут стать уровень технологического развития, себестоимость продукции, репутация среди клиентов, а также эффективность логистической системы.

После выбора факторов проводится их статистическая обработка с использованием методов факторного анализа. Наиболее распространенным методом является анализ главных компонент (РСА), который позволяет сократить число переменных и выделить основные скрытые факторы, объясняющие наибольшую часть вариации данных. В случае компании «ТехноМаш» статистический анализ может выявить три ключевые группы факторов: **производственные** (качество продукции, себестоимость, уровень технологичности), **маркетинговые** (доля рынка, узнаваемость бренда, удовлетворенность клиентов) и **финансовые** (уровень прибыли, инвестиции в развитие). Результаты могут показать, что, например, 60% конкурентоспособности определяется качеством продукции и уровнем внедряемых инноваций, в то время как маркетинговые и финансовые факторы оказывают менее значительное влияние. Это позволяет компании скорректировать свою стратегию и направить основные ресурсы на повышение технологического уровня производства.

Интерпретация результатов факторного анализа играет важную роль в разработке стратегии развития предприятия. Например, если результаты исследования показывают, что наибольшее влияние на конкурентоспособность оказывает инновационная деятельность, то компании следует увеличить инвестиции в разработку новых технологий, модернизацию оборудования, повышение квалификации сотрудников и внедрение автоматизированных систем управления производством. В случае компании «ТехноМаш» это может означать необходимость обновления станочного парка, совершенствования системы контроля качества и активного внедрения цифровых решений для повышения производительности. Если же факторный анализ выявляет зависимость конкурентоспособности от маркетинговых факторов, то компании следует пересмотреть рекламные кампании, усилить работу с клиентами, расширить каналы сбыта и улучшить систему послепродажного обслуживания.

Факторный анализ позволяет не только определить текущее положение предприятия на рынке, но и выявить слабые и сильные стороны его деятельности. Это дает возможность руководству принимать обоснованные решения, направленные на повышение конкурентоспособности, оптимизацию бизнес-процессов и адаптацию к изменяющимся рыночным условиям. Применение факторного анализа в стратегическом управлении помогает предприятиям эффективнее распределять

ресурсы, снижать риски и находить наиболее перспективные пути для роста и развития.

## Практическое применение методов: кейс-стади

Для демонстрации практического применения сетевого и факторного анализа в оценке конкурентоспособности рассмотрим компанию «ТехМаш», занимающуюся производством промышленного оборудования. Компания работает в условиях жесткой конкуренции, где ключевыми факторами успеха являются технологические инновации, эффективность производственных процессов, качество продукции и стабильность цепочек поставок. В качестве исходных данных для анализа были собраны финансовые показатели («ТехМаш» демонстрирует стабильный рост выручки, но имеет высокие издержки), данные о взаимодействиях с поставщиками и клиентами (крупнейшие клиенты – строительные и машиностроительные предприятия), а также показатели удовлетворенности клиентов и динамика доли рынка. Для оценки конкурентоспособности компании был проведен **сетевой анализ**, который позволил выявить структуру взаимодействий «ТехМаш» с ключевыми партнерами и конкурентами. Построенная сетевая модель показала, что компания сильно зависит от двух крупных поставщиков сырья, что увеличивает риски перебоев в производстве. Анализ конкурентной среды выявил, что «ТехМаш» находится в тесной конкуренции с тремя другими предприятиями, работающими в том же сегменте, при этом одно из них активно внедряет инновационные технологии, что угрожает рыночным позициям компании. Анализ связей с клиентами показал, что более 60% продаж завязаны на несколько крупных заказчиков, что также создает риски потери доходов в случае снижения их спроса.

Параллельно был проведен **факторный анализ**, чтобы определить наиболее значимые параметры, влияющие на конкурентоспособность. Использование метода главных компонент (РСА) позволило выделить три основных фактора: **производственная эффективность**, **инновационный потенциал** и **уровень клиентской лояльности**. Производственная эффективность включала себестоимость продукции, скорость выпуска и уровень дефектов. Инновационный потенциал определялся объемом инвестиций в НИОКР, числом запатентованных решений и внедренных новых технологий. Клиентская лояльность зависела от уровня удовлетворенности клиентов, качества сервисного обслуживания и репутации компании. Анализ показал, что наибольшее влияние на конкурентоспособность «ТехМаш» оказывает инновационный потенциал, а высокий уровень издержек негативно сказывается на ее позициях.

Сравнительный анализ результатов показал, что сетевой анализ позволил выявить уязвимые места в системе взаимодействий компании с поставщиками и клиентами, а факторный анализ определил основные внутренние параметры, влияющие на конкурентоспособность. Полученные



результаты дали возможность выработать стратегические рекомендации: диверсифицировать поставщиков сырья, чтобы снизить риски перебоев, увеличить инвестиции в инновации для укрепления позиций на рынке и улучшить клиентский сервис для повышения лояльности заказчиков. Таким образом, использование сетевого и факторного анализа в комплексе позволило получить целостное представление о конкурентоспособности компании и разработать эффективные управленческие решения для ее улучшения.

## Заключение

В результате исследования было установлено, что методы сетевого и факторного анализа позволяют всесторонне оценить конкурентоспособность предприятия, выявить ключевые факторы успеха и разработать эффективные стратегии развития. Сетевой анализ дает возможность изучить структуру взаимодействий предприятия с партнерами, поставщиками, клиентами и конкурентами, выявляя узкие места в цепочках поставок, возможности для расширения рыночного влияния и стратегические направления роста. Факторный анализ, в свою очередь, помогает определить наиболее значимые внутренние и внешние показатели, влияющие на конкурентоспособность, что позволяет компании сфокусироваться на ключевых аспектах своего развития. На примере производственного предприятия «ТехМаш», было продемонстрировано, что интеграция этих методов дает возможность не только объективно оценить текущее положение компании, но и выявить слабые места, требующие улучшения.

На основе полученных результатов могут быть даны следующие практические рекомендации для предприятий. Важно регулярно проводить анализ конкурентной среды, используя сетевой анализ для выявления потенциальных угроз и возможностей, а также для мониторинга изменений в структуре рыночных взаимодействий. Если анализ показывает высокую зависимость от ограниченного числа поставщиков, необходимо диверсифицировать цепочку поставок, чтобы минимизировать риски. Предприятиям следует применять факторный анализ для определения наиболее значимых драйверов конкурентоспособности и перераспределять ресурсы в пользу стратегически важных направлений. Если факторный анализ выявляет, что основное влияние на позиции компании оказывают технологические инновации, то необходимо увеличить инвестиции в НИОКР, модернизацию оборудования и внедрение цифровых решений. Предприятиям рекомендуется использовать комбинированный подход, совмещая сетевой и факторный анализ для построения целостной картины своего положения на рынке и выявления оптимальных стратегий роста.

Несмотря на эффективность предложенных методов, дальнейшие исследования могут быть направлены на расширение их применения в раз-

личных отраслях и разработку комбинированных моделей анализа. Перспективными направлениями являются интеграция сетевого и факторного анализа с методами машинного обучения и искусственного интеллекта, что позволит повысить точность прогнозирования конкурентных позиций. Необходимо учитывать влияние макроэкономических факторов, таких как политическая и экономическая нестабильность, на конкурентоспособность предприятий. Дальнейшие исследования могут быть сфокусированы на адаптации предложенных методик для малого и среднего бизнеса, где ресурсы для проведения глубокого анализа ограничены, но потребность в эффективных инструментах оценки конкурентоспособности остается высокой. Использование сетевого и факторного анализа является перспективным направлением, которое может значительно повысить эффективность стратегического управления и укрепить позиции предприятий на рынке.

## Литература

1. Антонов, Г.Д. Управление проектами организации: Уч. / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. – М.: Инфра-М, 2018. – 64 с.
2. Зверева, Т.М. Необходимость обновления форм и методов управления в условиях использования инновационного менеджмента / Т.М. Зверева // Электронный научный журнал. – 2020. – № 1(30). – С. 67–70.
3. Инновационный менеджмент как объект управления / Ю.И. Минина, К.Д. Шляпин, Д.А. Евдокимова, А.И. Горбачева // Вестник современных исследований. – 2020. – № 7–7(37). – С. 52–58.
4. Мурашова, А.П. Инновационный подход в управлении предприятием / А.П. Мурашова // Трибуна ученого. – 2020. – № 11. – С. 567–577.
5. Современные аспекты формирования инновационной экономики и менеджмента / К.А. Бармута, И.О. Богданова, Ю.К. Верченко [и др.]. – Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, 2020. – 159 с.
6. Теория и практика менеджмента: библиографический указатель / Научная библиотека им. И.Г. Тюлина МГИМО МИД России. – М., 2022. – 44 с
7. Бельчик, Т.А. Методы исследований в менеджменте: учебное пособие / Т.А. Бельчик. – Кемерово: КемГУ, 2014. – 308 с.
8. Мардас, А.Н. Теория менеджмента: учебник для вузов / А.Н. Мардас, О.А. Гуляева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 307 с.

## USING NETWORK AND FACTOR ANALYSIS METHODS TO ASSESS ENTERPRISE COMPETITIVENESS INDICATORS

Goryunov A.A.  
Synergy University

Modern conditions of high competition and dynamic market development require enterprises to take a comprehensive approach to

assessing and strengthening their positions. The article discusses the application of network and factor analysis methods to assess the competitiveness of a company. The focus is on identifying key factors affecting the company's market position, analyzing the structure of its interactions with partners and competitors. The methods of network modeling and factor analysis, as well as a comparative analysis of traditional and modern approaches, are used as tools. The practical application of the methods is demonstrated by the example of the company "Techmash". The results of the study confirmed that the integration of network and factor analysis makes it possible to increase the accuracy of competitiveness assessment, optimize strategic management and identify new growth points. The conclusions and recommendations can be useful to enterprises seeking to increase their market stability and efficiency.

**Keywords:** enterprise competitiveness, network analysis, factor analysis, strategic management, assessment methods, market interactions, economic sustainability.

#### References

1. Antonov, G.D. Organizational project management: Uch. / G.D. Antonov, O.P. Ivanova, V.M. Tumin. – M.: Infra-M, 2018. – 64 p.
2. Zvereva, T.M. The need to update forms and methods of management in the conditions of using innovative management / T.M. Zvereva // Electronic scientific journal. – 2020. – No. 1(30). – P. 67–70.
3. Innovative management as an object of management / Yu.I. Minina, K.D. Shlyapin, D.A. Evdokimova, A.I. Gorbacheva // Bulletin of modern research. – 2020. – No. 7–7(37). – P. 52–58.
4. Murashova, A.P. Innovative approach to enterprise management / A.P. Murashova // Tribune of the scientist. – 2020. – No. 11. – P. 567–577.
5. Modern aspects of the formation of innovative economics and management / K.A. Barmuta, I.O. Bogdanova, Yu.K. Verchenko [et al.]. – Rostov-on-Don: Don State Technical University, 2020. – 159 p.
6. Theory and practice of management: bibliographic index / Scientific library named after I.G. Tyulin MGIMO MID of Russia. – M., 2022. – 44 p.
7. Belchik, T.A. Research methods in management: a tutorial / T.A. Belchik. – Kemerovo: KemSU, 2014. – 308 p.
8. Mardas, A.N. Theory of management: a textbook for universities / A.N. Mardas, O.A. Gulyaeva. – 2nd ed., rev. and additional – Moscow: Yurayt Publishing House, 2020. – 307 p.

# Устойчивое развитие: интеграция финансовых и инновационных инструментов

## **Дуненкова Елена Николаевна,**

к.э.н., доцент, доцент кафедры управления инновациями,  
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления» (ГУУ)  
E-mail: edunenkowa@gmail.com

## **Онищенко Светлана Ивановна,**

к.э.н., доцент, доцент кафедры управления инновациями,  
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления» (ГУУ)  
E-mail: sio\_1@bk.ru

В статье рассмотрены подходы к определению термина «устойчивое развитие». Обозначена взаимосвязь между финансовой сферой, экономикой и устойчивым развитием. Финансовые механизмы являются неотъемлемым элементом устойчивого развития, поскольку они позволяют мобилизовать ресурсы для реализации экологически и социально ориентированных проектов. Описаны финансовые и инновационные инструменты, применяемые для реализации устойчивых проектов. Представлена роль государства и бизнеса в обеспечении устойчивого роста. В задачи государства входит расширение возможностей финансирования устойчивых проектов, в т.ч. посредством обеспечения функционирования разного рода инструментов «зеленого» и инновационного финансирования.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, ESG, зеленые финансы, инновационные технологии, устойчивое инвестирование.

Концепция устойчивого развития стала результатом осознания широкой общественностью реального масштаба экономических, социальных и экологических рисков. Постепенно данная концепция распространилась глобально и стала включаться в актуальную повестку дня, признанную и поддерживаемую международным сообществом. Ключевую роль в актуализации концепции устойчивого развития сыграла Организация Объединенных Наций: в рамках многочисленных конференций ООН были сформулированы и утверждены основные постулаты стратегий в области достижения устойчивости [4, с. 70]. Детальное описание концепции было впервые представлено в 1987 г. при публикации доклада Комиссии ООН по окружающей среде и развитию «Наше общее будущее». Несмотря на продолжительную историю развития, некоторые прикладные аспекты реализации концепции устойчивого развития все еще нуждаются в дальнейшей разработке.

Рассматриваемая нами прикладная область регулируется разного рода нормативными правовыми актами: (1) указами Президента Российской Федерации (Указ Президента РФ от 1 мая 1996 г. № 440 «О Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию», Указ Президента РФ от 4 ноября 2020 г. № 666 «О сокращении выбросов парниковых газов», Указ Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»); (2) федеральными законами: федеральный закон от 2 июля 2021 г. № 296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов», федеральный закон от 6 марта 2022 г. № 34-ФЗ «О проведении эксперимента по ограничению выбросов парниковых газов в отдельных субъектах Российской Федерации» и др.; (3) стратегическими документами: Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года на перспективу до 2036 года, Климатическая доктрина Российской Федерации от 17 декабря 2009 г. № 861-рп и др.; (4) постановлениями правительства: Постановление Правительства РФ от 21 сентября 2021 г. № 1587 «Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития Российской Федерации и требований к системе верификации проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации»; (5) иными документами: Глоссарий терминов в области финансирования устойчивого развития и климатического регулирования.

Эти и другие документы устанавливают нормы и требования по охране природы, снижению выбросов загрязняющих веществ, по рациональному использованию природных ресурсов и сохранению биоразнообразия. Кроме того, законодательство в области устойчивого развития способствует внедрению принципов зеленой экономики, стимулируя переход к устойчивой экономической модели.

Особенно актуальным является рассмотрение взаимосвязи между экономико-финансовыми аспектами функционирования общества и устойчивыми инновационными инициативами, внедряемыми на разных уровнях социально-экономических систем. Благодаря развитию представлений об устойчивом развитии исследователи-теоретики, общественные деятели, руководители предприятий и представители политических элит пришли к осознанию следующего: экономический рост и финансовое благополучие, которые ранее считались приоритетным вектором развития любого экономического субъекта, не достижимы в условиях деструкции природно-ресурсного и социального потенциала [5, с. 112].

Анализ существующих дефиниций понятия «устойчивое развитие» демонстрирует наличие значимых вариаций в интерпретации его смысла (Таблица 1). Данные вариации обусловлены направлением, в рамках которого рассматривается эта категория, авторской позицией и целью исследования.

Таблица 1. Подходы к определению понятия «устойчивое развитие»

Дефиниция	Автор(ы)
Развитие, которое способно удовлетворить потребности настоящего времени без угрозы для способности будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности.	Комиссия ООН по окружающей среде и развитию (1987 г.) [цит. по 14, с. 70]
Гипотетическая модель развития общества, при реализации которой улучшаются условия жизни человека, «а воздействие на окружающую среду остаётся в пределах хозяйственной ёмкости биосферы, так что не разрушается природная основа функционирования человечества».	В. В. Снакин [12, с. 102]
Развитие, протекающее при двух условиях: (1) происходит в интересах и с учетом потребностей текущего времени; (2) не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять собственные потребности.	Н. Р. Кошкина, Н.Г. Тиньков [9, с. 129]
Устойчивое развитие – долговременное, экономически эффективное положительное изменение социально-экономической жизни, достижение расширенного экономического воспроизводства, обеспечения занятости населения, роста уровня доходов, повышения качества жизни населения.	А. Ю. Румянцева, Т.В. Юрченко [11, с. 835]
Модель, направленная на использование ресурсов и защиту природы, служащая «не только сегодняшнему дню, но и будущему».	Г. М. Айтнязова с соавт. [1, с. 247]

Дефиниция	Автор(ы)
Развитие, происходящее при учете трех аспектов человеческой жизнедеятельности – экономического, социального и экологического. Современный подход к пониманию устойчивого развития предполагает следование принципу гуманности как приоритетному (развитие человеческого капитала, искоренение бедности, дискриминации и пр.).	Б. Ж. Тагаров [13, с. 825]
Устойчивое развитие – совокупность мер, направленных на достижение экономического роста, обеспечение высоких жизненных стандартов текущему и будущим поколениям, а также на защиту окружающей жизненной среды.	А. О. Аннаев [3, с. 50]

Примечание: составлено авторами с использованием материалов [12]; [9]; [11]; [1] и др.

Движение к устойчивому развитию выступает спланированным, целенаправленным, перманентным процессом, который должен системно поддерживаться как самими гражданами, так и бизнесом и, что особенно важно, органами государственного и муниципального управления [14, с. 66]. Как отмечено выше, экономическое развитие страны находится в прямой зависимости от уровня и качества реализации политик в области устойчивости. Экономика и финансовая сфера, таким образом, испытывают на себя влияние устойчивых стратегий и, с другой стороны, во многом определяют результаты их реализации.

Безусловно, все компоненты социально-экономической системы являются взаимосвязанными, поэтому риски, существующие в одной области (к примеру, промышленное развитие), способны распространяться на другие области (кадровый дефицит, низкий уровень заработной платы, загрязнение среды вредными выбросами и т.п.).

Многие исследователи видят возможности достижения устойчивости исключительно в экономико-финансовой плоскости. Специалисты все чаще пишут о том, что обеспечение устойчивого развития возможно исключительно посредством совершения перехода к «зеленой» экономике, которая, в свою очередь, снабжается «зелеными» финансами. В данной связи все большее число авторов предлагают свои модели финансирования «зеленого» роста [7, с. 1228].

Более десяти лет назад исследователи стали отмечать связь концепции устойчивого развития с теорией финансового роста. По сути, и теория финансового роста, и учение об устойчивом развитии предполагают меры по совершенствованию финансовых институтов, по расширению доступа к финансовым ресурсам, и в целом по повышению финансовой стабильности. Состояние финансового сектора во многом детерминирует темпы устойчивого экономического и инновационного роста на общестрановом уровне.

Мобилизация финансовых ресурсов обеспечивает доступ к финансированию для устойчи-

вых проектов – производство «зеленой» энергии, устойчивость в области агропромышленного сектора, формирование «зеленой» инфраструктуры [2, с. 355]. «Зеленое» финансирование – это совокупность инструментов, обращаемых на фондовом, кредитном и страховом рынках. Ключевым отличием «зеленых» финансов от финансов в целом является тот факт, что устойчивые финансовые инструменты направлены на участие в экономии ресурсов, ускорении устойчивого экономического развития, сохранение природной среды и повышении жизненного уровня населения [8, с. 80].

Таким образом, в современных условиях особое значение приобретают финансовые и инновационные инструменты, способствующие созданию и поддержанию устойчивых экономических систем. Интеграция финансовых и инновационных инструментов позволяет ускорить внедрение устойчивых технологий, повысить эффективность управления ресурсами и стимулировать развитие «зеленой» экономики. Среди основных финансовых инструментов устойчивого развития можно выделить следующие.

«Зеленые» облигации – долговые инструменты, средства от выпуска которых направляются на финансирование экологически устойчивых проектов (альтернативная энергетика, водоочистка, переработка отходов). Выпуск «зеленых» облигаций выгоден как обществу в целом, так и их эмитенту. Согласно имеющимся данным, эмитент, выпуская «зеленую» долговую ценную бумагу, привлекает инвестиции дешевле, чем при размещении обычных облигаций. Кроме того, доходность подобных бумаг выше; имеет место эффект greenium (green premium) – надбавка за «зеленость» [10, с. 162]. В последнее время перечень видов «зеленых» облигаций существенно расширился: (1) переходные облигации – долговые инструменты, средства от размещения которых используются для содействия декарбонизации и структурной трансформации отраслей с высокой углеродоемкостью; (2) облигации COVID-19 – облигации, выпущенные с целью привлечения финансовых ресурсов для борьбы с пандемией COVID-19 и устранения ее последствий; (3) «голубые облигации» – облигации, отличающиеся направленностью на сохранение и восстановление морских и пресноводных экосистем, а также на проекты, связанные с устойчивым управлением водными ресурсами.

Данный вид финансового инструмента появился в нашей стране в 2019 г. Первые «зеленые» облигации в России были размещены на Московской бирже компанией «Ресурсосбережение Ханты-Мансийского автономного округа». Объем данного сегмента финансового рынка в России пока не так значителен, как в странах Запада. Налицо необходимость развития этого вида ответственного инвестирования [10, с. 185].

Инвестиционные фонды ESG (Environmental, Social, Governance) – фонды, ориентированные на компании с высокими стандартами в области экологии, социальной политики и корпоративного

управления. Одной из разновидностей подобных фондов считаются т.н. климатические и/или «зеленые» фонды – инвестиционные фонды, которые оказывают инвестиционную поддержку только тем предприятиям, чья деятельность непосредственно сопряжена с социально-ориентированными и/или экологическими инициативами.

Государственные субсидии и льготы – меры финансовой поддержки для предприятий, внедряющих устойчивые технологии и процессы, в т.ч. налоговые льготы. Кроме того, устойчивость можно внедрять на уровне государственных закупок: более экологичные опции, предлагаемые исполнителями госконтрактов, должны находиться в приоритете (тем не менее, на сегодняшний день первоочередным критерием выступает цена).

«Зеленое» кредитование – финансирование банковскими организациями проектов, обладающих положительным социальным и экологическим воздействием. «Зеленое» кредитование является важнейшим механизмом обеспечения устойчивости социально-экономических систем. Так, банки могут финансировать проекты в области строительства и реновации домов с высокой энергоэффективностью, проекты в области органического фермерского хозяйства, производства экологических материалов и т.п. [8, с. 97].

В последнее время все чаще можно услышать о возрастании роли т.н. инновационных финансовых инструментов – фандрайзинга, краудфандинга, финансовых технологий (FinTech). Инновационные финансовые технологии представляют собой совокупность цифровых решений, направленных на повышение эффективности финансовых операций, снижение транзакционных издержек и расширение доступа к финансовым услугам. Современные технологии трансформируют традиционные банковские и инвестиционные системы, способствуя их децентрализации, автоматизации и персонализации. К примеру, применение технологии блокчейн для отслеживания цепочек поставок или использования платформ для привлечения инвестиций от населения, может существенно улучшить доступ аграриев к финансовым ресурсам. Алгоритмы искусственного интеллекта используются в финансовом секторе для анализа больших данных, прогнозирования рыночных трендов и автоматизированного управления рисками.

Эти и другие финансовые инструменты стимулируют развитие устойчивых инноваций. Так, благодаря «зеленому» финансированию реализуется множество проектов в области возобновляемой энергетики с целью сокращения зависимости от ископаемых источников. Кроме того, финансирование обуславливает возможность разработки и вывода на рынок проектов в области экономики замкнутого цикла, технологии переработки отходов, вторичного использования материалов, внедрения биотехнологий для сокращения воздействия на окружающую среду. Интеграция финансовых и инновационных инструментов создает экосистему, в которой устойчивые технологии получают

необходимое финансирование, а инвесторы – возможность вкладывать средства в перспективные проекты. Кроме того, бенефициарами такого положения вещей выступают государство и общество.

Как правило, инициатором и основным драйвером перехода к устойчивому росту выступает государство. Следовательно, многие инновации в данной области финансируются из бюджетных средств. В идеальной ситуации основным источником финансирования «зеленых» инноваций выступают, конечно, не бюджетные средства, а ресурсы бизнеса и частных инвесторов. В таком случае государство перестает выполнять функцию финансового обеспечения устойчивого развития и становится в большей степени регулятором, модератором данного процесса. Посредством законодательства, инструментов административного регулирования государство формирует для бизнеса благоприятные условия для внедрения «зеленых» технологий и развития «зеленых» производств. Государство, таким образом, стремится к тому, чтобы перенаправить потоки движения капитала из экономических секторов, разрушающих социальную и природную среду, в секторы, обеспечивающие на национальном уровне более устойчивое производство и потребление [7, с. 1230].

Можно предположить, что ключевую ответственность за реализацию устойчивых инициатив в подобной ситуации несет бизнес. Предприятия, которые следуют ESG-подходу, стремятся таким образом управлять финансовыми потоками, чтобы достигать не только целей по повышению прибыли, но и сокращению негативного воздействия на социум и природу. Тем не менее, государство в любом случае должно предпринимать меры по стимулированию устойчивости, обеспечивать вовлеченность и заинтересованность компаний в процесс реализации основных постулатов ESG-подхода [6, с. 31].

Таким образом, проведенный обзор рассматриваемых аспектов позволяет прийти к следующим выводам:

- Концепция устойчивого развития предполагает сбалансированное сочетание мероприятий по достижению целей в области экономического роста, обеспечения экологической ответственности и достижения социального благополучия.
- Финансовые механизмы являются неотъемлемым элементом устойчивого развития, поскольку они позволяют мобилизовать ресурсы для реализации экологически и социально ориентированных проектов. При этом традиционные экономические и финансовые модели и механизмы не всегда обеспечивают необходимый уровень устойчивости, что обуславливает необходимость применения новых финансовых и инновационных инструментов.
- В задачи государства входит расширение возможностей финансирования устойчивых проектов, в т.ч. посредством обеспечения функционирования разного рода инструментов «зеленого» и инновационного финансирования.

## Литература

1. Айтаниязова, Г. М. О концепции устойчивого развития / Г.М. Айтаниязова, Б.А. Таниррбергенов, Б.Б. Мамбеткаримов // Экономика и социум. – 2022. – № 9 (100). – С. 244–247.
2. Андросова, А.В. Концепция устойчивого развития: современная экономическая парадигма / А.В. Андросова, В.В. Трубина // ЕГИ. – 2024. – № 1 (51). – С. 354–357.
3. Аннаев, А. О концепции устойчивого развития / А. Аннаев // Символ науки. – 2023. – № 6–1. – С. 50–51.
4. Бисултанова, А.А. Устойчивое развитие: путь к будущему / А.А. Бисултанова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 12–2. – С. 69–72.
5. Зенкина, Е.В. Современные подходы к оценке устойчивого развития стран / Е.В. Зенкина // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». – 2021. – № 2. – С. 111–125.
6. Имамвердиева, М.И. Финансовый аспект реализации концепции «устойчивое развитие» / М.И. Имамвердиева, А.О. Бубнова // Вестник СурГУ. – 2023. – № 1 (39). – С. 30–37.
7. Жиянова, Н.Э. Финансовая поддержка зеленой экономики как главный тренд устойчивого развития / Н.Э. Жиянова // Science and Education. – 2023. – № 4. – С. 1227–1232.
8. Ключников, И.К. Устойчивые финансовые инструменты: современное состояние и перспективы развития / И.К. Ключников, М.В. Сигова, О.И. Ключников // Экономическая политика. – 2023. – № 4. – С. 78–107.
9. Кошкина, Н.Р. Устойчивое развитие: новая парадигма XXI века (рецензия на учебник С.Н. Бобылева «Экономика устойчивого развития») / Н.Р. Кошкина, Н.Г. Тиньков // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. – 2024. – № 2. – С. 128–136.
10. Рахимов, З.Ю. Устойчивые облигации как инструмент финансирования экологических и социальных проектов / З.Ю. Рахимов // Известия СПбГЭУ. – 2019. – № 5–1 (119). – С. 181–186.
11. Румянцева, А.Ю. Устойчивое развитие территорий как фактор финансового суверенитета Российской Федерации / А.Ю. Румянцева, Т.В. Юрченко // Экономика и управление. – 2023. – № 7. – С. 833–842.
12. Снакин, В.В. Устойчивое развитие / В.В. Снакин // Жизнь Земли. – 2018. – № 1. – С. 101–110.
13. Тагаров, Б.Ж. Цели реализации концепции устойчивого развития на разных уровнях экономической системы / Б.Ж. Тагаров // КЭ. – 2021. – № 3. – С. 821–836.
14. Якимчук, Н.Н. Государственное управление устойчивым развитием территорий: опыт Финляндии и России / Н.Н. Якимчук, М.Н. Кузнецова, М.В. Иванова // Государственное управле-

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT: INTEGRATION OF FINANCIAL AND INNOVATIVE INSTRUMENTS

Dunenкова E.N., Onishchenko S.I.  
State University of Management

The article considers approaches to defining the term “sustainable development”. The relationship between the financial sector, economy and sustainable development is outlined. Financial mechanisms are an integral element of sustainable development, since they allow mobilizing resources for the implementation of environmentally and socially oriented projects. Financial and innovative instruments used to implement sustainable projects are described. The role of the state and business in ensuring sustainable growth is presented. The state’s tasks include expanding the possibilities of financing sustainable projects, including by ensuring the functioning of various types of “green” and innovative financing instruments.

**Keywords:** sustainable development, ESG, green finance, innovative technologies, sustainable investing.

### References

1. Aitniyazova, G.M. About the concept of sustainable development / G.M. Aitniyazova, B.A. Tanirbergenov, B.B. Mambetkarimov // *Economy and Society*. – 2022. – No. 9 (100). – pp. 244–247.
2. Androsova, A.V. Concept of sustainable development: modern economic paradigm / A.V. Androsova, V.V. Trubina // *EGL*. – 2024. – No. 1 (51). – pp. 354–357.
3. Annaev, A. On the concept of sustainable development / A. Annaev // *Symbol of science*. – 2023. – No. 6–1. – P. 50–51.
4. Bisultanova, A.A. Sustainable development: the path to the future / A.A. Bisultanova // *Economy and business: theory and practice*. – 2024. – No. 12–2. – P. 69–72.
5. Zenkina, E.V. Modern approaches to assessing the sustainable development of countries / E.V. Zenkina // *Bulletin of the RSUH. Series “Economics. Management. Law”*. – 2021. – No. 2. – P. 111–125.
6. Imamverdiyeva, M.I. Financial aspect of the implementation of the concept of “sustainable development” / M.I. Imamverdiyeva, A.O. Bubnova // *Bulletin of Surgut State University*. – 2023. – No. 1 (39). – P. 30–37.
7. Zhiyanova, N.E. Financial support for the green economy as the main trend of sustainable development / N.E. Zhiyanova // *Science and Education*. – 2023. – No. 4. – P. 1227–1232.
8. Klyuchnikov, I.K. Sustainable financial instruments: current state and development prospects / I.K. Klyuchnikov, M.V. Sigova, O.I. Klyuchnikov // *Economic policy*. – 2023. – No. 4. – P. 78–107.
9. Koshkina, N.R. Sustainable development: a new paradigm of the 21st century (review of the textbook by S.N. Bobylev “Economics of Sustainable Development”) / N.R. Koshkina, N.G. Tinkov // *Scientific research of the Faculty of Economics. Electronic journal*. – 2024. – No. 2. – P. 128–136.
10. Rakhimov, Z. Yu. Sustainable bonds as a tool for financing environmental and social projects / Z. Yu. Rakhimov // *Izvestiya SPbGEU*. – 2019. – No. 5–1 (119). – P. 181–186.
11. Rumyantseva, A. Yu. Sustainable development of territories as a factor in the financial sovereignty of the Russian Federation / A. Yu. Rumyantseva, T.V. Yurchenko // *Economy and Management*. – 2023. – No. 7. – P. 833–842.
12. Snakin, V.V. Sustainable development / V.V. Snakin // *Life of the Earth*. – 2018. – No. 1. – P. 101–110.
13. Tagarov, B. Zh. Goals of implementing the concept of sustainable development at different levels of the economic system / B. Zh. Tagarov // *KE*. – 2021. – No. 3. – P. 821–836.
14. Yakimchuk, N.N. Public administration of sustainable development of territories: the experience of Finland and Russia / N.N. Yakimchuk, M.N. Kuznetsova, M.V. Ivanova // *Public administration. Electronic Bulletin*. – 2021. – No. 85. – P. 45–68.

# Учет поведения и ожиданий инвесторов в стратегии капитализации на рынке ценных бумаг

**Селезнев Алексей Сергеевич,**

аспирант, кафедра мировых финансовых рынков и финтех, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова  
E-mail: alexeiss@pochtamt.ru

В статье рассмотрены вопросы, касающиеся учета поведения и ожиданий инвесторов в стратегиях капитализации на рынке ценных бумаг. В современных условиях рассматриваемая сфера демонстрирует возрастающую сложность, которая обусловлена, в первую очередь, активным участием частных субъектов, чьи действия зачастую подвержены влиянию поведенческих факторов, а также разного рода когнитивных искажений. Актуальность обсуждаемой темы определяется необходимостью интеграции анализа поведенческих проявлений и ожиданий инвесторов в стратегическое русло (подразумевается капитализация), что способствует оптимизации доходности, повышению устойчивости принимаемых решений. Цель исследования заключается в систематизации подходов к учету аспектов поведения, ожиданий в анализируемой области, разработка рекомендаций по адаптации стратегий с учетом изученных факторов. Отмечено, что противоречия в научной среде связаны с недостаточной интеграцией макроэкономических условий и поведенческих моделей, а также с разрывом между теоретическими и эмпирическими наработками. Авторский вклад заключается в формулировке предложений для участников рынка, которые ориентированы на повышение эффективности инвестиционных стратегий и минимизацию рисков, сопряженных с эмоциональными, когнитивными детерминантами (речь идет о разработке комбинированных индексов сентимента, адаптивных алгоритмов управления портфелем, усовершенствовании методов текстового анализа, акценте на поведенческие аномалии). Изложенные материалы будут полезны исследователям в области финансов, практикующим аналитикам, управляющим активами, частным субъектам, стремящимся к осознанному подходу к инвестициям.

**Ключевые слова:** биржевая торговля, когнитивные искажения, капитализация, поведенческая экономика, портфель инвестора, рынок ценных бумаг, стратегии, эмоциональные факторы.

## Введение

В условиях современного финансового рынка инвесторы сталкиваются с нарастающей сложностью прогнозирования динамики активов. Традиционные модели, которые основываются на принципах рационального выбора, все чаще подвергаются сомнению из-за выявления поведенческих аномалий, сопряженных с когнитивными и эмоциональными искажениями.

Актуальность темы аргументируется растущей сложностью финансовых рынков, усиливающимся влиянием поведенческих детерминант на динамику активов. Инвесторы, принимая решения под воздействием эмоций, когнитивных искажений, информационного шума, создают ценовые аномалии, которые негативным образом сказываются на эффективности рынка. На фоне массового участия частных субъектов и активного задействования цифровых платформ анализ их ожиданий становится ключевым инструментом для прогнозирования трендов, нивелирования рисков, оптимизации доходности. Интеграция поведенческих аспектов в стратегии капитализации предоставляет возможность не только адаптироваться к трансформациям, но и использовать появляющиеся возможности для создания конкурентных преимуществ.

Проблема исследования заключается в том, что особенности поведения инвесторов оказывают значительное влияние на капитализацию, вызывая ценовые отклонения, а также формируя неэффективности, которыми подчас пользуются другие участники. В увязке с этим усилия многих исследователей направлены на изучение механизмов, посредством которых ожидания и иррациональные поведенческие установки могут быть интегрированы в стратегии.

## Материалы и методы

В современной научной литературе и обзорных материалах целесообразно выделить несколько ключевых направлений, касающихся учета поведения и ожиданий инвесторов в стратегиях капитализации на рынке ценных бумаг.

Так, первый исследовательский вектор сопряжен с изучением институциональных аспектов принятия инвестиционных решений. Например, А.В. Адашкевич [1] акцентирует внимание на разработке механизмов, которые оптимизируют поведение рассматриваемых субъектов, а также позволяют предпринимать максимально аргументированные шаги. Подобные подходы описываются и в публикации И.В. Сухоруковой, Г.И. Бобрика, М.С. Сафоновой [8], где пред-



ставлено моделирование поведения инвесторов в зависимости от их стратегий.

Следующее направление охватывает нюансы влияния макроэкономической среды и информационного фона на поведенческие проявления. О.И. Гузенко [3] анализирует их специфику на фоне трансформации денежно-кредитной политики, подчеркивая роль государственной регуляции. В свою очередь, А.И. Евдокимов [5] исследует воздействие тональности средств массовой информации на формирование ожиданий и стоимость ценных бумаг. В данном контексте также весьма значим труд (монография) Т.В. Тепловой и соавторов [9], которые детально рассматривают взаимосвязь между сентиментом инвесторов и рыночными аномалиями.

Ещё один вектор изысканий сосредоточен на изучении инвестиционных схем и их влиянии на динамику портфелей. Например, А.Д. Даниелян, Е.Н. Егорова [4] описывают типы стратегий, применяемых в современных условиях. С.С. Ястребова [10] применяет методику Event Study для характеристики воздействия новостных шоков на выбор российских инвесторов, предлагая новые подходы к разработке вариантов капитализации.

Очень важное исследовательское направление касается анализа статистических данных, эмпирических исследований биржевой активности. Материалы Э.Н. Севумяна [7], М. Болдова [2] сфокусированы на динамике объемов торгов и прогнозировании поведения инвесторов на фоне растущего интереса к биржевой торговле. П. Казарновский [6] освещает особенности участия частных субъектов на рынке акций и их вклад в общий объем торгов.

Среди выявленных в литературе противоречий целесообразно отметить расхождения в подходах к оцениванию влияния информационного шума на поведенческие установки, проявления. К примеру, авторы, акцентирующие внимание на тональности медиа [5], часто не учитывают макроэкономические стороны, которые рассматриваются в других работах [3]. Помимо этого, недостаточно разработанными остаются вопросы комплексного анализа роли эмоций, когнитивных искажений. В частности, отсутствует единая методология, которая помогала бы интегрировать поведенческие аспекты с макроэкономическими и институциональными условиями.

В изученных публикациях задействован обширный спектр методов. Среди них уместно выделить моделирование поведения инвесторов [8], анализ институциональных механизмов [1], эмпирические исследования биржевой активности [2], методику Event Study для анализа влияния новостных шоков [10], а также характеристика рыночного сентимента [9]. При подготовке данной статьи применены сравнение, обработка статистической информации, контент-анализ, систематизация.

## Результаты и обсуждение

Поведение инвесторов далеко от гипотетической рациональности, предписываемой классической финансовой теорией. Эмоции, «стадность»,

склонность к подтверждению собственных убеждений, неадекватная оценка риска существенно изменяют принятие решений. Например, рассматриваемые субъекты нередко проявляют склонность к чрезмерному оптимизму в периоды рыночного роста и к паническим распродажам во время кризисов. Это закономерно ведет к формированию рыночных пузырей и последующих обвалов, что отчётливо прослеживается на примере кризисных событий 2008 года, колебаний криптовалютного рынка в 2021–2022 годах [9]. Представленный ниже рисунок 1 наглядным образом отражает те заблуждения, с которыми сталкиваются непрофессиональные инвесторы.

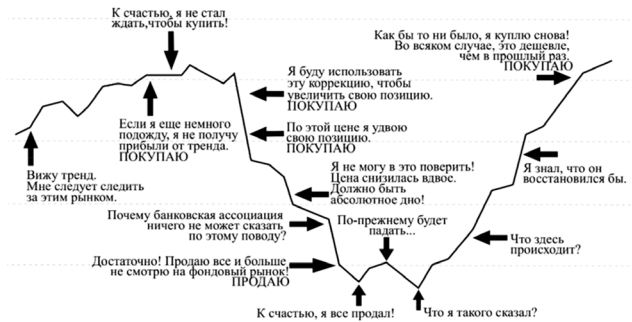


Рис. 1. Эмоциональное обоснование инвестиционных действий частных инвесторов (без анализа макрофакторов, фундаментальных показателей) [9]

В контексте обсуждаемой темы представляет интерес следующая статистическая сводка. В 2020 году в России наблюдался значительный рост числа частных инвесторов, которые начали активно открывать брокерские счета. Это позволило им занять почти половину рынка акций и депозитарных расписок в РФ, достигнув доли в 47%. Такой всплеск интереса со стороны физических лиц привел к беспрецедентному увеличению биржевой активности, итогом которой стал рекордный годовой оборот в 1625 трлн рублей [6]. К 2023 году число клиентов, использующих брокерские услуги, выросло до 31 миллиона, что эквивалентно примерно 32% экономически активного населения страны [2].

Одним из ключевых факторов, влияющих на поведение характеризуемых субъектов, является информационный поток. Тональность новостей, комментарии финансовых аналитиков, обсуждения в социальных сетях создают эмоциональный фон, воздействующий на спрос на активы. Исследования показывают, что увеличение частоты упоминания акций в новостных агрегаторах коррелирует с ростом их волатильности и торговой активности [9]. Таким образом, учет рыночного сентимента становится критически важным элементом стратегий капитализации.

Финансовые рынки подвержены эффекту самореализующихся пророчеств: ожидания инвесторов относительно будущих цен часто становятся причиной их фактического движения. Примером служит поведение так называемых «шумовых трейдеров» – речь идёт о частных инвесторах, которые принимают решения под влиянием массовых убеждений, а не фундаментальных данных. Розничные акторы демонстрируют чрезмерную реакцию на позитивные и негатив-

ные новости, что приводит к временным аномалиям в ценообразовании.

Одним из таких эффектов является перекупленность акций в периоды активного информационного освещения компаний. Так называемое проявление «умного тикера» заключается в том, что активы с легко запоминаемыми названиями или зачастую упоминаемые в СМИ демонстрируют краткосрочный рост спроса, который не поддерживается фундаментальными показателями [1, 9]. Использование подобных эффектов в стратегиях положительным образом сказывается на повышении доходности, если учитывать хронологический горизонт, а также силу воздействия информационного фактора.

Интеграция поведенческих аспектов в стратегии капитализации требует разработки новых метрик, которые отражают ожидания рассматриваемых субъектов. Среди возможных решений – анализ объемов поисковых запросов в интернете, индексов новостной тональности, динамики обсуждений в инвестиционных сообществах. Задействование методов машинного обучения позволяет обнаруживать корреляции между рыночным настроением и будущими изменениями цен.

Применение факторных стратегий, базирующихся на поведенческой информации, включает в себя следующие аспекты (рис. 2).



Рис. 2. Аспекты использования факторных стратегий (составлено автором на основе [3, 5, 8–10])

Так, во внимание принимается идентификация аномальных потоков ликвидности – резкий рост объемов торгов при отсутствии фундаментальных изменений свидетельствует, как правило, о спекулятивном интересе розничных инвесторов. Весьма значим учёт дивергенции сентимента – расхождение между позитивными настроениями (розничные и институциональные участники) нередко служит сигналом о возможном изменении тренда. Что касается мониторинга социальных сетей и инвестиционных форумов, то анализ тональности сообщений помогает определить степень оптимизма либо паник.

Исследования показывают, что стратегии, ориентированные на выявление аномалий поведенческой природы, демонстрируют результативность в периоды рыночной нестабильности, когда традиционные модели оценки активов теряют предсказательную силу [9].

На основании анализа факторов видится целесообразным предложить ряд рекомендаций, которые ориентированы на повышение эффективности стратегических шагов в области капитализации (таблица 1).

Таблица 1. Авторские предложения по повышению эффективности стратегий (составлено автором)

Область действий	Описание
Разработка комбинированных индексов сентимента	Использование многослойных моделей, сочетающих данные из социальных сетей, поисковых запросов, новостных ресурсов, позволит точнее прогнозировать краткосрочные рыночные колебания.
Адаптивные алгоритмы управления портфелем	Включение механизмов автоматического изменения структуры активов в зависимости от динамики настроений инвесторов поможет снизить риски резких просадок.
Использование методов текстового анализа	Анализ тональности публичных заявлений и комментариев финансовых лидеров даёт возможность выявлять латентные рыночные тренды, а также своевременно корректировать стратегические шаги.
Акцент на поведенческие аномалии	Включение в анализ сведений о массовом поведении инвесторов (резкие всплески интереса к отдельным активам и т.д.) позволит находить недооцененные или переоцененные инструменты.

## Выводы

Поведение инвесторов и их ожидания оказывают глубокое влияние на ценообразование на рынке ценных бумаг. Иррациональные паттерны действий, обусловленные эмоциями, «стадность», информационным фоном, формируют аномалии, которые нередко задействуются для выработки действенных стратегий капитализации.

Развитие методов анализа рыночного сентимента, в том числе, обработки текстовой информации, применение машинного обучения, открывает множество дополнительных возможностей для прогнозирования динамики активов.

Как представляется, включение поведенческих факторов в модели принятия решений поможет инвесторам не только свести к минимуму либо смягчить риски, но и использовать возникающие неэффективности в свою пользу.

На перспективу содержание авторских рекомендаций в русле реализуемых стратегий заключается в разработке комбинированных индексов сентимента, адаптивных алгоритмов управления

портфелем, усовершенствовании методов текстового анализа, акценте на поведенческие аномалии.

## Литература

1. Адашкевич А.В. Институциональный механизм оптимизации поведения инвесторов при принятии решений на фондовом рынке / А.В. Адашкевич // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2024. – № 1–1. – С. 349–354.
2. Болдов М. Отчет ЦБ за 1 квартал: деньги возвращаются на фондовый рынок, портфели инвесторов растут / М. Болдов // URL: <https://t-j.ru/news/stock-prof-1q2023/> (дата обращения: 04.02.2025).
3. Гузенко О.И. Особенности поведения частных инвесторов в условиях новой денежно-кредитной политики в России / О.И. Гузенко // Финансовое просвещение. XXI Всероссийская научно-практическая конференция по финансовому просвещению в России. Сборник материалов. – Москва: 2024. – С. 84–92.
4. Даниелян А.Д. Влияние типа инвестиционной стратегии на формирование портфеля ценных бумаг в современных условиях / А.Д. Даниелян, Е.Н. Егорова // Актуальные вопросы инвестиционной деятельности в России. Сборник статей научно-практической конференции. – Москва: 2022. – С. 28–35.
5. Евдокимов А.И. Влияние тональности средств массовой информации на поведение инвесторов и формирование стоимости ценных бумаг / А.И. Евдокимов // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 9. – С. 440–443.
6. Казарновский П. Частные инвесторы наторговали на половину объема рынка акций // URL: <https://www.rbc.ru/finances/04/03/2021/6040bd3c9a794720759d07df> (дата обращения: 04.02.2025).
7. Севумян Э.Н. Прогнозирование динамики ценных бумаг в условиях повышенного интереса инвесторов к биржевой торговле / Э.Н. Севумян // Финансовые рынки и банки. – 2021. – № 6. – С. 68–70.
8. Сухорукова И.В. Моделирование поведения стратегии инвестора / И.В. Сухорукова, Г.И. Бобрик, М.С. Сафонова // Плехановский научный бюллетень. – 2021. – № 1 (19). – С. 65–73.
9. Теплова Т.В. Сентимент инвесторов и аномалии в поведении биржевых характеристик инвестиционных активов: монография / Т.В. Теплова, Т.В. Соколова, М.С. Файзулин, А.В. Куркин. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 199 с.
10. Ястребова С.С. Инвестиционные стратегии российских инвесторов под воздействием новостных шоков: применение методики Event Study / С.С. Ястребова // Проблемы экономики и юридической практики. – 2024. – Т. 20. – № 3. – С. 152–161.

## CONSIDERING INVESTOR BEHAVIOR AND EXPECTATIONS IN CAPITALIZATION STRATEGIES ON THE SECURITIES MARKET

Seleznev A.S.

Plekhanov Russian University of Economics

The article addresses the issues related to the integration of investor behavior and expectations into capitalization strategies in the securities market. In contemporary conditions, this area exhibits increasing complexity, primarily driven by the active participation of private actors whose actions are often influenced by behavioral factors and various cognitive biases. The relevance of the topic lies in the need to incorporate behavioral analysis and investor expectations into strategic decision-making (capitalization), which contributes to optimizing returns and enhancing the resilience of investment decisions. The purpose of the study is to systematize approaches to accounting for behavioral and expectation-related factors in the analyzed domain and to develop recommendations for adapting strategies to these considerations. The article highlights that contradictions in the scientific discourse stem from the insufficient integration of macroeconomic conditions and behavioral models, as well as the gap between theoretical frameworks and empirical findings. The author's contribution is reflected in the formulation of proposals for market participants aimed at increasing the efficiency of investment strategies and minimizing risks associated with emotional and cognitive determinants (including the development of combined sentiment indices, adaptive portfolio management algorithms, improved text analysis methods, and a focus on behavioral anomalies). The presented materials will be valuable for researchers in finance, practicing analysts, asset managers, and private investors seeking a more deliberate approach to investment activities.

**Keywords:** behavioral economics, capitalization, cognitive biases, emotional factors, investor portfolio, securities market, strategies, stock trading.

### References

1. Adashkevich A.V. The institutional mechanism for optimizing investor behavior when making decisions on the stock market / A.V. Adashkevich // Science of the XXI century: current directions of development. – 2024. – No. 1–1. – Pp. 349–354.
2. Boldov M. The Central Bank's Q1 report: money is returning to the stock market, investors' portfolios are growing / M. Boldov // URL: <https://t-j.ru/news/stock-prof-1q2023/> (date of access: 02/04/2025).
3. Guzenko O.I. Features of the behavior of private investors in the context of the new monetary policy in Russia / O.I. Guzenko // Financial education. XXI All-Russian Scientific and Practical Conference on Financial Education in Russia. Collection of materials. – Moscow: 2024. – Pp. 84–92.
4. Danielyan A.D. The influence of the type of investment strategy on the formation of a securities portfolio in modern conditions / A.D. Danielyan, E.N. Egorova // Current issues of investment activity in Russia. Collection of articles of the scientific and practical conference. – Moscow: 2022. – Pp. 28–35.
5. Evdokimov A.I. The influence of the tone of mass media on the behavior of investors and the formation of the value of securities / A.I. Evdokimov // Innovations and investments. – 2024. – No. 9. – Pp. 440–443.
6. Kazarnovsky P. Private investors traded for half the volume of the stock market // URL: <https://www.rbc.ru/finances/04/03/2021/6040bd3c9a794720759d07df> (date of access: 02/04/2025).
7. Sevumyan E.N. Forecasting the dynamics of securities in conditions of increased investor interest in stock trading / E.N. Sevumyan // Financial markets and banks. – 2021. – No. 6. – Pp. 68–70.
8. Sukhorukova I.V. Modeling the behavior of an investor's strategy / I.V. Sukhorukova, G.I. Bobrik, M.S. Safonova // Plekhanov Scientific Bulletin. – 2021. – No. 1 (19). – Pp. 65–73.
9. Teplova T.V. Investor sentiment and anomalies in the behavior of stock characteristics of investment assets: a monograph / T.V. Teplova, T.V. Sokolova, M.S. Fayzulin, A.V. Kurkin. – Moscow: INFRA-M, 2022. – 199 p.
10. Yastrebova S.S. Investment strategies of Russian investors under the influence of news shocks: application of the Event Study methodology / S.S. Yastrebova // Problems of economics and legal practice. – 2024. – Vol. 20. – No. 3. – Pp. 152–161.

# Основные подходы к прогнозированию доходов регионального бюджета по налогу на прибыль организаций от банковского сектора

**Ткачёва Надежда Юрьевна,**

государственный советник города Москвы 3 класса  
E-mail: nadnova2006@yandex.ru

**Жажин Максим Алексеевич,**

советник Государственной гражданской службы города  
Москвы 3 класса

**Милосердова Николина Владимировна,**

советник Государственной гражданской службы города  
Москвы 2 класса

Проблема достоверного прогнозирования доходов характерна для всех уровней бюджетной системы Российской Федерации. Наиболее распространённые подходы к бюджетному прогнозированию не обеспечивают достаточной устойчивости бюджетов перед конъюнктурными факторами и рисками, поэтому одним из приоритетов бюджетной политики становится обеспечение предсказуемости доходов региональных бюджетов с учетом их высокой волатильности.

Для повышения качества бюджетного прогнозирования была разработана двухуровневая регрессионная модель прогноза поступлений по налогу на прибыль организаций банковского сектора, основанная на принципе отраслевой диверсификации и декомпозиции совокупной налоговой базы. В настоящей статье рассмотрены особенности модели прогнозирования, теоретические и методологические вопросы ее построения. Модель применяется на практике в деятельности регионального финансового органа и подтвердила свою производительность и эффективность.

Адаптивность модели дает возможность ее использования для других субфедеральных бюджетов и отраслевых сегментов, особенно сырьевого сектора.

**Ключевые слова:** прогнозирование, налог на прибыль организаций, региональный бюджет, инструменты регрессионного анализа, банковский сектор, модель прогноза.

## Введение

Экономический кризис 2020 года и переход к новой модели экономики в 2022 году с сохранением повышенного объема стимулирующих бюджетных расходов определили новые вызовы для российской бюджетной системы. В условиях неопределенности одним из приоритетов региональной бюджетной политики становится обеспечить предсказуемость доходов государственного бюджета, т.е. максимально достоверно определить объем будущих доходов и расходов, оптимальный с точки зрения экономического и социального развития региона.

Степень влияния фактора неопределенности зависит от состава и волатильности источников доходов соответствующего бюджета, а также от используемых инструментов прогнозирования.

Традиционный подход к бюджетному прогнозированию поступлений на региональном уровне отличается использованием «универсальных» (типовых) алгоритмов прогнозирования поступлений в целом по каждому источнику доходов бюджета<sup>1</sup> и достаточно консервативная их оценка. В основу подхода, обозначенного в ст. 174.1 Бюджетного кодекса Российской Федерации, а также в постановлении Правительства Российской Федерации № 574, заложено комплексное прогнозирование поступлений на базе показателей социально-экономического развития региона. Недостатком метода является низкая устойчивость бюджетного прогноза перед конъюнктурными рисками отдельно взятой отрасли или сегмента, формирующего значимую часть в агрегированной базе поступлений в региональный бюджет.

Для повышения адаптивности бюджета к конъюнктурным факторам целесообразно рассмотреть возможность применения методов отраслевой диверсификации, что позволяет эффективнее оценить зависимость между формированием налоговой базы и макроэкономическими показателями.

В данной статье рассмотрены построение и верификация подобной прогнозной модели на примере организаций банковского сектора, которые в 2023 году обеспечили порядка 13% (1,0 трлн рублей) поступлений по налогу на прибыль организаций в консолидированный бюджет Российской Федерации, в том числе более 9% (571,5 млрд рублей) в бюджеты субъектов Российской Федерации<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Постановление Правительства РФ от 23.06.2016 № 574 «Об общих требованиях к методике прогнозирования поступлений доходов в бюджеты бюджетной системы Российской Федерации».

<sup>2</sup> По данным формы статистической налоговой отчетности 1-НОМ за 2023 год.

Предложенный подход позволяет продемонстрировать технологическую возможность и преимущества прогнозирования доходов бюджета на базе отраслевой сегментации с применением факторного анализа и математических методов.

## Прогнозирование поступлений по налогу на прибыль организаций банковского сектора

В настоящей статье представлена двухуровневая модель прогнозирования поступлений по налогу на прибыль организаций банковского сектора, в основу которой заложены общедоступные (размещаемые в публичном доступе) макроэкономические параметры, ежегодно прогнозируемые Банком России и Министерством экономического развития Российской Федерации (см. Таблицу 1).

Таблица 1. Входные параметры модели прогнозирования поступлений от банковского сектора

Показатель	Источник
Темп роста кредитования экономики	Среднесрочный прогноз Банка России (периодичность – 4 раза в год) Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики (1 раз в год)
Среднегодовой уровень ключевой ставки	
Курс рубля к долл. США	Среднесрочный прогноз социально-экономического развития РФ (2 раза в год)
ВВП, номинальный рост	



Рис. 1. Схема двухуровневой модели прогнозирования поступлений налога на прибыль организаций от банковского сектора

Потребность в использовании двухуровневой модели (см. Рисунок 1) обусловлена необходимостью декомпонировать два независимых друг от друга блока факторов: экономические и факторы правового характера (требования налогового законодательства). На первом уровне предлагается осуществлять моделирование агрегированной прибыли в зависимости от основных макроэкономических параметров; на втором – исходя из спрогнозированной прибыли моделируется совокупная налоговая база по налогу на прибыль организаций

и рассчитывается прогнозируемый объем поступлений налога в бюджет.

## Первый уровень модели: расчет основных элементов прибыли банков и моделирование их агрегированной прибыли до налогообложения

Общий объем поступлений в бюджет по налогу на прибыль напрямую зависит от финансовых результатов деятельности организаций. Полные сведения об объеме и структуре налогооблагаемой прибыли налогоплательщиков раскрываются в составе налоговых деклараций. Вместе с тем, в соответствии со ст. 102 НК РФ указанные сведения составляют налоговую тайну.

Альтернативным источником информации являются агрегированные<sup>1</sup> данные бухгалтерского учета – форма № 102 «Отчет о прибылях и убытках»<sup>2</sup> (далее – Форма № 102)<sup>3</sup>. В целом построение модели поступлений по налогу на прибыль сводится к прогнозированию обобщенных в целом по Российской Федерации показателей «Прибыль до налогообложения» и «Прочий совокупный доход» формы № 102 «Отчет о прибылях и убытках» банковской отчетности.

На первом этапе целесообразно определить степень влияния каждой статьи бухгалтерской отчетности (показателя Формы № 102) на формирование операционной прибыли банков, что позволит корректно оценить существующие зависимости для регрессионного моделирования. В качестве основных элементов выделены: чистые процентный и комиссионный доходы, операционные расходы и резервы на возможные потери по ссудам (далее – резервы).

### Чистый процентный доход

Чистый процентный доход (далее – ЧПД) обеспечивает более 70% от общего объема операционных доходов банков. Источником ЧПД является доход от размещения банками средств (кредитование), уменьшенный на расходы, связанные с привлечением ими денежных средств (фондирование). Основными факторами, оказывающими влияние на формирование ЧПД, являются объемы размещаемых и привлекаемых банками денежных средств, а также среднегодовые ставки кредитования.

Оценивать общий объем ЧПД целесообразно на основании показателя эффективности активных операций – чистой процентной маржи (далее – ЧПМ), который определяется как отношение разницы между процентными доходами и процентными расходами к активам банка.

$$\text{ЧПМ} = \frac{\text{ЧПД}}{\text{Активы}} \rightarrow \text{ЧПД} = \text{ЧПМ} \times \text{Активы}$$

<sup>1</sup> Отчетность кредитных организаций. Банк России. [https://cbr.ru/banking\\_sector/otchetnost-kreditnykh-organizaciy](https://cbr.ru/banking_sector/otchetnost-kreditnykh-organizaciy).

<sup>2</sup> Код формы по ОКУД 0409102.

<sup>3</sup> Различия бухгалтерской прибыли и прибыли для целей налогообложения нивелируются на втором уровне модели.

Чистая процентная маржа находится в тесной зависимости с динамикой ключевой ставки. В долгосрочном периоде изменение уровня ключевой ставки оказывает нейтральное воздействие на банковский сектор, поскольку стоимость заемных и депозитных средств изменяется сонаправленно динамике ставки. Вместе с тем, на краткосрочном горизонте фактическое влияние уровня ключевой ставки на операционную деятельность банков зависит от структуры срочности кредитного портфеля и привлеченных банком депозитов.

Например, по состоянию на начало 2024 года кредитный портфель банков состоял преимущественно из долгосрочных активов, при этом в структуре привлеченных средств преобладали краткосрочные депозиты (см. Таблица 2).

Таблица 2. Структура кредитного портфеля и размещенных депозитов (трлн рублей)

Показатель	Кредиты	Депозиты	Сальдо
Корпоративные клиенты, в т.ч.	73,2	54,9	18,3
сроком до 1 года	37,9	54,8	-16,9
Физические лица, в т.ч.	33,8	44,9	-11,1
сроком до 1 года	0,9	40,5	-39,6
Итого, в т.ч.	107	99,9	7,1
сроком до 1 года	38,8	95,4	-56,5

Как следствие, в краткосрочном периоде изменение ключевой ставки в первую очередь влияет на расходы банков, в то время как доходы банков от кредитования более инертны и реагируют на динамику ключевой ставки с определенным отставанием (в 3–6 кварталов<sup>1</sup>). Для более точной оценки совокупного эффекта изменения ключевой ставки на доходность банковского сектора, была построена регрессионная модель зависимости чистой процентной маржи от ключевой ставки<sup>2</sup>.

$$y_1 = 0,04 - 0,07 \times x, \text{ где:}$$

$y_1$  – уровень чистой процентной маржи;

$x$  – среднегодовой уровень ключевой ставки.

И далее смоделировано регрессионное уравнение для расчета прогнозируемого объема чистого процентного дохода банков:

$$y_2 = (0,04 - 0,07 \times x_1) \times a \times x_2, \text{ где:}$$

$y_2$  – объем чистого процентного дохода;

$x_1$  – среднегодовой уровень ключевой ставки;

$x_2$  – объем активов банковского сектора;

$a$  – темп роста кредитования.

<sup>1</sup> К. В. Трemasов. Департамент денежно-кредитной политики Банка России. <https://saminvestor.ru/news/russia/2020/08/10/71954/>.

<sup>2</sup> Все уравнения модели и корреляционная матрица построены на основании квартальных данных за 2014–2021 годы.

Включение в модель ряда показателей требует выполнения двух предпосылок: включаемые факторы должны быть (1) независимы друг от друга и (2) оказывать влияние на результирующий показатель. Для верификации влияния каждого показателя и целесообразности его включения в регрессионное уравнение была построена корреляционная матрица (см. Таблицу 3).

Отбор показателей осуществлен исходя из факторов, оказывающих влияние на маржинальность банковского сектора, а также в целом на деятельность бизнеса и потребительскую активность населения. Построенная матрица подтверждает правильность выбора объясняющих переменных (среднегодовой уровень ключевой ставки и динамика активов банковского сектора), поскольку искомые показатели обладают тесной связью с объясняемой переменной и не коррелируют между собой, что позволяет снизить риск возникновения мультиколлинеарности и ошибок прогнозирования. Показатели, необходимые для прогнозирования чистого процентного дохода банков на будущие периоды, публикуются Банком России на регулярной основе (см. Таблицу 1).

Таблица 3. Корреляционная матрица чистого процентного дохода с потенциальными объясняющими переменными (в единицах, квартальные данные с 2014 по 2021 годы)

Показатель	ЧПД	Ключевая ставка	Активы	Курс руб./долл. США	Нефть (Urals)
ЧПД	1,00				
Ключевая ставка	-0,77	1,00			
Активы	0,88	-0,59	1,00		
Курс руб./долл. США	0,59	-0,21	0,80	1,00	
Нефть (Urals)	-0,02	-0,24	-0,25	-0,70	1,00

### Чистый комиссионный доход

Комиссионный доход – второй по значимости и наиболее стабильный источник операционных доходов банков (порядка 30%). Структурные особенности формирования данного вида дохода банков определяют его тесную взаимосвязь с общим уровнем деловой активности в экономике (см. Таблицу 4).

Таблица 4. Структура комиссионного дохода банков (в процентах к итогу, по результатам 9 месяцев 2023 года)

Комиссионный доход	Доля в общем объеме комиссионных доходов
Расчетно-кассовое обслуживание (РКО)	39,1%
Осуществление денежных переводов	28,4%
Открытие и ведение счетов	6,6%

Комиссионный доход	Доля в общем объеме комиссионных доходов
Брокерские и аналогичные услуги	14,5%
Прочие комиссионные доходы	11,4%

По результатам проведенного тестирования различных показателей определено, что прогнозирование чистого комиссионного дохода банков целесообразно осуществлять соразмерно общей динамике экономического развития – номинально-темпу роста ВВП.

### Операционные расходы

Операционные расходы являются условно постоянными статьями расходов банков на ведение бизнеса (амортизация, расходы на содержание имущества, персонала и др.). Традиционно, под воздействием проинфляционных факторов операционные расходы ежегодно увеличиваются. Исключением могут стать кризисные периоды, когда банками могут реализовываться программы оптимизации своих издержек.

Учитывая это, прогнозирование операционных расходов банков возможно осуществлять двумя различными способами. В периоды устойчивого экономического роста допустима экстраполяция (перенос) среднего темпа роста операционных расходов за ряд лет на будущие периоды. В кризисный период общий объем операционных расходов целесообразно прогнозировать на уровне предыдущего года.

### Резервы

Особый характер предпринимательской деятельности, связанный с кредитными рисками, обуславливает необходимость формирования резервов в отношении выданных банками ссуд. В кризисные периоды банки, как правило, формируют дополнительные резервы по уже выданным ссудам в связи с ожидаемым ухудшением качества кредитного портфеля. Учитывая это прогнозирование резервов осуществляется исходя из ожидаемых темпов роста кредитования (прогноз Банка России).

### Прибыль до налогообложения

Рассчитав основные входные параметры, характеризующие операционную деятельность банков, моделируется прогнозируемый объем совокупной прибыли банков до налогообложения (квартальные данные за период с 2014 по 2021 годы.):

$$y_3 = 0,71 \times x_1 + 2,98 \times x_2 + 0,29 \times x_3 + 1,84 \times x_4 + 31,1, \text{ где:}$$

- $y_3$  – прибыль до налогообложения;
- $x_1$  – чистый процентный доход;
- $x_2$  – чистый комиссионный доход;
- $x_3$  – резервы на возможные потери;
- $x_4$  – операционные расходы.

Кроме того, прибыль банков до налогообложения формируется за счет доходов от использова-

ния и реализации имущества, от операций с иностранной валютой, а также прочих доходов и расходов. Общий вклад этих источников в операционную прибыль банков не превышает 10%<sup>1</sup>, что позволяет исключить эти параметры при моделировании как самостоятельные, но учесть их влияние в свободном члене уравнения.

Регрессионное уравнение описывает более 80% вариации результативного признака с учетом выбранных факторов. Нормированный  $R^2$ –81,7% свидетельствует о высокой аппроксимации – модель в целом адекватна описываемому явлению. Для оценки качества модели выбран нормированный  $R^2$ , в целях исключения рисков искусственного улучшения качества модели при добавлении в регрессионное уравнение новых объясняющих переменных. В регрессионной модели значимы все включенные переменные, что подтверждается  $t$  – статистикой для каждого параметра на 1-% уровне значимости. Одновременно с этим, уравнение в целом значимо, что также подтверждается критерием Фишера (вероятность отвергнуть правильность гипотезы модели менее 1%). Таким образом, выбранный временной ряд и набор экзогенных переменных позволяют обеспечить необходимую точность модели<sup>2</sup>.

Построенная модель пригодна для факторной оценки влияния операционных показателей на совокупную прибыль банков до налогообложения, что также верифицировано результатами логического контроля. Выявлена следующая зависимость прибыли банков до налогообложения с функциональными переменными: с чистым процентным доходом – 10:7, с расходами на резервы – 10:3.

### Прочий совокупный доход (особенности учета доходов от ценных бумаг)

Одновременно с операционной деятельностью, банки получают доход от инвестиционных операций. На начало 2024 года в ценных бумагах было размещено более 21,2 трлн рублей или порядка 13% от общего объема активов банковского сектора, при этом более 97% ценных бумаг, находящихся на балансе банков, приходилось на корпоративные облигации и ОФЗ.

В соответствии со стандартами МСФО<sup>3</sup>, в зависимости от бизнес-модели и характеристик финансового актива (далее –  $ФА$ ), доходы от инвестиционной деятельности могут учитываться в составе двух отдельных статей агрегированного отчета о прибылях и убытках – прочего совокупного дохода банковской организации ( $ФА$  для продажи) либо в составе операционной прибыли или убытка. По аналогии, подходы к прогнозированию доходов

<sup>1</sup> В 2021 году по всем банкам.

<sup>2</sup> Среднее (по модулю) отклонение расчетной прибыли до налогообложения от фактических значений за 2016–2021 годы составило 7,7%.

<sup>3</sup> Учет и оценку финансовых инструментов до 31 декабря 2017 года регулирует МСФО (IAS) 39 «Финансовые инструменты: признание и оценка». С 1 января 2018 года действует новый стандарт – МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты».

от инвестиционной деятельности также целесообразно разделить на две категории:

- доходы, учитываемые при прогнозировании показателя «Прибыль до налогообложения» в составе свободного члена уравнения (см. п. 5 выше);
- доходы, полученные от реализации финансовых активов для продажи, которые отражаются в составе показателя «Прочий совокупный доход»<sup>1</sup> (т.е. прогнозируется с учетом индивидуальных особенностей).

По результатам проведения корреляционного анализа в качестве объясняющих переменных для показателя «Прочий совокупный доход» были отобраны: ключевая ставка Банка России и курс рубля к доллару США. На основании рассмотренных взаимосвязей смоделировано регрессионное уравнение для расчета прогнозируемого объема прочего совокупного дохода банков<sup>2</sup>:

$$y_4 = -5\,477,91 \times x_1 - 8,11 \times x_2 - 3,29, \text{ где:}$$

$y_4$  – прочий совокупный доход;

$x_1$  – динамика ключевой ставки;

$x_2$  – динамика курса рубля к доллару.

Отрицательные коэффициенты перед объясняющими переменными являются индикаторами обратной зависимости между изменением уровня ключевой ставки/курса рубля и прочим совокупным доходом банков.

## История построения, верификации и развития первого уровня модели

Период построения, адаптации и верификации модели прогнозирования платежей по налогу на прибыль банковского сектора пришелся на 2018–2021 годы. При этом, можно выделить три основные стадии: ретроспекция, диагноз и прогноз<sup>3</sup>.

### Ретроспекция

Разработка модели началась в 2018 году и включала в себя поиск и выделение структурных элементов, объектов прогнозирования, определение их основных параметров и типов связи. Результатом работы стала модель прямого счета (калькуляция без определения степени влияния объясняющих переменных на итоговый финансовый результат, детерминированный тип уравнения), сформированная исключительно для прогнозирования операционной прибыли банков на базе наиболее значимых статей их агрегированной бухгалтерской отчетности.

### Диагноз

Следующим этапом стал подбор более точных методов прогнозирования. В 2019 году в качестве наилучшего метода было выбрано регрессионное

<sup>1</sup> МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности» действует с 1 января 2016 года.

<sup>2</sup> Модель построена на основании квартальных данных за 2016–2020 годы с учетом сроков начала действия соответствующих стандартов МСФО.

<sup>3</sup> В. А. Лисичкин – Теория и практика прогностики (1972).

моделирование, которое позволяет одновременно как сохранить основные показатели деятельности банков в качестве независимых переменных, так и учесть вклад остальных статей бухгалтерского баланса в свободном члене уравнения.

### Построение полноценной прогнозной модели (на базе многократной верификации)

Завершающим этапом построения модели стало включение в 2021 году в ее состав в качестве второй независимой компоненты раздела «Прочий совокупный доход» (в дополнение к разделу «Прибыль до налогообложения»). Поводом к внедрению дополнительной переменной стали финансовые результаты банков за 2020 год, когда в результате смягчения денежно-кредитной политики возросла роль инвестиционной составляющей в доходах банков. В результате уточнения подходов к моделированию налоговой базы была построена модель, которая включает не только волатильную составляющую, но и сохраняет основные правила формирования прибыли методом прямого счета.

## Второй уровень модели: расчет прогнозного объема поступлений по налогу на прибыль организаций банковского сектора

На втором уровне модели производится расчет будущих поступлений в бюджет по налогу на прибыль организаций на основании ранее рассчитанных (спрогнозированных) показателей агрегированной прибыли банков до налогообложения (см. Рисунок 1). Регрессионное уравнение выглядит следующим образом:

$$y_5 = 0,067 \times x_1 + 0,077 \times x_2 - 2,77, \text{ где:}$$

$y_5$  – налог на прибыль организаций в региональный бюджет;

$x_1$  – прибыль банков до налогообложения (операционная деятельность);

$x_2$  – прочий совокупный доход (инвестиционная деятельность).

Применение регрессионного моделирования при расчете налоговых поступлений позволяет учесть региональную долю налога на прибыль организаций от банков, приходящуюся на конкретный субъект Российской Федерации, дополнительную централизацию на федеральном уровне 1% налога на прибыль<sup>4</sup>, а также иные изменения налогового законодательства, не осуществляя вспомогательные корректировки данных. Точность моделирования налоговых поступлений с применением рассмотренных алгоритмов за шесть лет в среднем составила порядка 93%.

## Отдельные вопросы построения модели

### Первичные данные

Регрессионное уравнение строилось на основании фактических ежемесячных поступлений в региональный бюджет с их последующим приведением к квартальным начислениям. Первичный набор данных был сформирован исходя из перечня ИНН,

<sup>4</sup> С 1 января 2017 года.



содержащихся в реестре кредитных организаций, зарегистрированных на территории Российской Федерации (*Банк России*). Моделирование уравнения на основе фактических платежей позволило спрогнозировать динамику поступлений от банковского сектора с сохранением эмпирических сведений о специфике формирования поступлений в региональный бюджет за ряд лет.

Моделирование регрессионного уравнения по налогу на прибыль также возможно осуществлять с применением открытых статистических данных формы № 1-НОМ «Отчет о начислении и поступлении налогов, сборов и страховых взносов в бюджетную систему Российской Федерации по основным видам экономической деятельности» как в целом по Российской Федерации, так и отдельно по каждому субъекту.

Вместе с тем, моделирование регрессионной зависимости на основе публичных данных имеет ряд недостатков. Например, до 2020 года данные по форме № 1-НОМ формировались 1 раз в квартал<sup>1</sup>, что не позволяет связать кассовые поступления с соответствующими макроэкономическими показателями. Построение уравнения регрессии может осуществляться на основании годовых данных, но это приводит к сокращению временного ряда и снижению общего количества взаимосвязей. На качество сформированного на базе открытых данных временного ряда негативно влияет отсутствие в форме № 1-НОМ информации по поступлениям непосредственно от банков – данные представлены в целом по финансово-кредитному сектору. Таким образом, использование открытых статистических данных для моделирования поступлений от банковского сектора допустимо, однако это может привести к снижению точности прогнозирования.

### Сглаживание входных параметров модели

Используемый набор входных данных не требует дополнительной обработки, поскольку налоговые начисления имеют высокую степень отклика на изменение агрегированной прибыли банков до налогообложения. В свою очередь, при сглаживании исходного ряда обнаруживается неустойчивость к выбросам и структурным сдвигам. Например, сглаживание временных рядов «в окрестности кризисов» приводит к порождению ложных сигналов, а также к проблемам с идентификацией спада<sup>2</sup>.

Применение в модели квартального временного шага обуславливает отсутствие потребности в устранении сезонности. Моделирование квартальных начислений при формировании бюджетных проектировок также позволяет оперативно актуализировать и учитывать фактически складывающуюся в течение года динамику платежей в бюджет, предоставляет возможность принимать оперативные управленческие решения и осуществ-

<sup>1</sup> В настоящее время данная форма публикуется ежемесячно.

<sup>2</sup> Бессонов В.А., Петров А.В. Сезонная корректировка как источник ложных сигналов // Экономический журнал Высшей школы экономики, 2013, том 17, выпуск 4, стр. 554–584.

влять «точечные» корректировки. Таким образом, моделирование позволяет комбинировать текущую динамику поступлений и будущую (*ожидаемую*) траекторию развития экономики.

### Инструментарий

Построение регрессионных моделей может осуществляться в специализированных программах (*Gretl, Eviews и т.п.*), при этом исходя из опыта их использования, выбор конкретного ПО не оказывает влияние на качество и корректность модели.

### Прогноз входных параметров

Основные преимущества регрессионной модели заключаются в наглядности и интерпретируемости результатов. В основу разработанной двухуровневой модели прогноза заложены макроэкономические параметры, которые ежегодно прогнозируются Банком России и Министерством экономического развития Российской Федерации. Вместе с тем, данные прогнозы, преимущественно, представлены в нескольких вариантах<sup>3</sup>.

Например, в 2020 году Банк России представил 4 сценария среднесрочного прогноза (см. Таблицу 5), в каждом из которых показатели были представлены в виде диапазона значений, что с учетом верхней, нижней границ и медианы давало возможность сформировать 12 различных вариантов развития банковского сектора и соответствующих поступлений по налогу на прибыль организаций.

Таблица 5. Параметры темпа кредитования экономики (сценарии среднесрочного прогноза Банка России на 2021 год, в % к предыдущему году)

Сценарий	Базовый	Дезинфляционный	Проинфляционный	Рисковый
Диапазон	7–11	5–9	6–10	2–6
Медиана диапазона	9	7	8	4

С учетом вариативности входных параметров при прогнозировании целесообразно рассмотреть возможность применения сценарного подхода, который позволяет сформировать прогноз в консервативном, базовом и оптимистичном сценариях, оценить возможность дополнительных поступлений или риски формирования выпадающих доходов бюджета в зависимости от фактической траектории экономического развития. Таким образом, разработанная модель выступает гибким инструментом для принятия управленческих решений.

### Актуализация входных параметров и взаимосвязей

В 2022 году с целью минимизации последствий санкционной политики недружественных стран Банк России ограничил состав раскрываемой банками от-

<sup>3</sup> Как правило, Министерство экономического развития представляет консервативный и базовый варианты прогноза социально-экономического развития России. Банк России также разрабатывает базовый сценарий среднесрочного прогноза и не менее двух альтернативных сценариев.

четности. Введенные ограничения, а также высокая степень изменчивости прогнозов, предоставляемых регулятором (см. Таблицу 6), привели к ограничению возможности актуализации модели и ее донастройки исходя из фактических данных.

Таблица 6. Параметры макроэкономических показателей, представленные в среднесрочных прогнозах Банка России

Показатель	Прогноз 11.02.2022	Прогноз 29.04.2022	Прогноз 22.07.2022	Прогноз 28.10.2022	Факт 2022
Средняя ставка, %	9,0–11,0	12,5–14,0	10,5–10,8	10,6	10,6
ВВП, % г/г	2,0–3,0	(–10,0)–(–8,0)	(–6,0)–(–4,0)	(–3,5)–(–3,0)	–2,1
Темп кредитования, % г/г	9,0–13,0	(–1,0)–4,0	5,0–10,0	9,0–12,0	12,0

В 2023 году, по мере раскрытия информации о финансовых результатах банковского сектора, была произведена доработка модели, в том числе в части уточнения влияния динамики курса рубля на финансовые показатели. Например начиная с 2022 года ослабление курса приводит к формированию положительных курсовых разниц и росту прибыли банков. На фоне изменившихся условий ведения банковской деятельности, влияние курса стало значимым фактором, воздействующим на все компоненты первого уровня модели. Таким образом, постоянная донастройка модельного аппарата позволяет адаптировать применяемые методы к существующим экономическим условиям с целью сохранения стандарта качества прогноза.

## Выводы

Объективная необходимость в повышении точности среднесрочного планирования на региональном уровне неразрывно связана с разработкой новых методов и инструментов прогнозирования. Предложенные в настоящей статье подходы основаны на принципе сегментирования источников формирования налоговой базы в зависимости от вида осуществляемой деятельности. Базовым инструментом реализации прогнозной модели выступает регрессионный анализ, который одновременно может комбинироваться с иными методами для упрощения и оптимизации модели.

Разделение на уровни прогнозирования позволяет адресно адаптировать модель; в ряде случаев вопросы решаются дополнительной параметризацией отдельных регрессионных уравнений. Данный аспект особенно важен в период повышенной экономической неустойчивости, а также в случае внесения значимых изменений в параметры налоговой системы Российской Федерации.

Внедрение предложенного подхода осуществлялось на примере расчета поступлений по налогу на прибыль организаций банковского сектора в отдельный региональный бюджет. Важно отметить, что моделирование прогноза поступлений методом отраслевой сегментации и декомпозиции налогооблагаемой базы может быть успешно применено при прогнозировании поступлений по налогу на прибыль организации от иных сегментов и секторов экономики с учетом их отраслевой специфики. Данный подход актуален для сырьевого сектора экономики, а также для расчета поступлений в любой субфедеральный бюджет от бывших участников консолидированных групп налогоплательщиков. Такая работа проведена в тестовом режиме в 2024 году по 16-ти отраслям и уже на первом этапе показывает достаточно высокую результативность.

## Литература

1. Налоговый кодекс Российской Федерации части первая и вторая // Информационный ресурс Консультант Плюс
2. «Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2021 год и период 2022 и 2023 годов» (утв. Банком России) // Информационный ресурс Консультант Плюс
3. Положение Банка России от 24.11.2022 N 809-П «О Плана счетов бухгалтерского учета для кредитных организаций и порядке его применения» // Информационный ресурс Консультант Плюс
4. «Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 39 «Финансовые инструменты: признание и оценка» (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 28.12.2015 N 217н) // Информационный ресурс Консультант Плюс
5. Приказ Минфина России от 02.07.2010 N 66н (ред. от 19.04.2019) «О формах бухгалтерской отчетности организаций» // Информационный ресурс Консультант Плюс
6. Доугерти. К. Введение в эконометрику: учебник / К. Доугерти. – 3-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2009
7. Бессонов В.А., Петроневич А.В. Сезонная корректировка как источник ложных сигналов // Экономический журнал Высшей школы экономики, 2013, том 17, выпуск 4, стр. 554–584
8. Татаренко А.М. – К вопросу о совершенствовании методики налогового планирования на региональном уровне // Налоги и налогообложение – 2021. – № 6. – С. 19–32.
9. Яшина Н.И., Малышев С.А., Чеснокова Л.А. – Факторное моделирование поступлений налога на прибыль в региональный бюджет // Налоги и налогообложение – 2016. – № 8. – С. 606–615.
10. Лисичкин В.А. Теория и практика прогнозистики. – М.: Наука, 1972.

11. Доклад Губернатора А.А. Алиханова «Об областном бюджете на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов» // Информационный ресурс официальный сайт Правительства Калининградской области
12. Интервью директора Департамента денежно-кредитной политики К. Тремасова // сайт международного агентства финансовых новостей Reuters, 06.04.2021
13. Яновский Л.П., Лебедянская Е.А. – Прогнозирование волатильности как способ управления финансовыми рисками // Управление финансами 40 (424) – 2010.

### MAIN APPROACHES TO FORECASTING REGIONAL BUDGET REVENUES FROM CORPORATE INCOME TAX FROM THE BANKING SECTOR

Tkacheva N.Y., Zhazhin M.A., Miloserdova N.V.

The problem of reliable revenue forecasting is typical for all levels of the budget system of the Russian Federation. The approaches most commonly used to estimate budget revenues are not sufficient to provide reliable results and ensure the budget is sustainable enough in the face of economic factors and market risk. Since the economic uncertainty is constantly increases, the primary need of any regional budget policy is to ensure the budget revenues are predictable even if they are highly volatile.

To improve the quality of budget forecasting, a two-level regression model for banking sector is presented, which is based on the principle of decomposition of the aggregate taxable base. This article discusses the main features of the model, including methodological issues, is used in practice for over six years and has proven its efficiency on the base of historical performance. The model demonstrated high adaptability to changing economic conditions and may be useful for other regional budgets.

**Keywords:** budget revenues forecasting, corporate income tax, regional budget, correlation-regression analysis, banking sector, predictive model.

### References

1. The Tax Code of the Russian Federation, parts one and two // Information resource Consultant Plus
2. “The main directions of the unified state monetary policy for 2021 and the period 2022 and 2023” (approved by the Bank of Russia) // Information resource Consultant Plus
3. Bank of Russia Regulation dated 24.11.2022 N 809-P “On the Chart of Accounts for Credit Institutions and the procedure for its application” // Information resource Consultant Plus
4. “International Financial Reporting Standard (IAS) 39 “Financial Instruments: Recognition and Measurement” (put into effect in the Russian Federation by Order of the Ministry of Finance of Russia dated 28.12.2015 N 217n) // Information resource Consultant Plus
5. Order of the Ministry of Finance of Russia dated 02.07.2010 N 66n (as amended by 19.04.2019) “On the forms of financial statements of organizations” // Information resource Consultant Plus
6. Dougherty. K. Introduction to econometrics: textbook / K. Dougherty. – 3rd ed. – M.: INFRA-M, 2009
7. Bessonov V.A., Petronevich A.V. Seasonal adjustment as a source of false signals // Economic Journal of the Higher School of Economics, 2013, volume 17, issue 4, pp. 554–584
8. Tatarenko A.M. – On the issue of improving the methodology of tax planning at the regional level // Taxes and taxation – 2021. – No. 6. – P. 19–32.
9. Yashina N.I., Malyshev S.A., Chesnokova L.A. – Factor modeling of income tax revenues to the regional budget // Taxes and taxation – 2016. – No. 8. – P. 606–615.
10. Lisichkin V.A. Theory and practice of forecasting. – M.: Science, 1972.
11. Report of the Governor A.A. Alikhanov “On the regional budget for 2023 and for the planning period of 2024 and 2025” // Information resource official website of the Government of the Kaliningrad Region
12. Interview with the Director of the Monetary Policy Department K. Tremasov // website of the international financial news agency Reuters, 06.04.2021
13. Yanovsky L.P., Lebedyanskaya E.A. – Forecasting volatility as a method of managing financial risks // Financial Management 40 (424) – 2010.

# Роль институциональной составляющей в трансформации банковской системы развивающихся стран (национальный и наднациональный уровень)

**Фарид Ихсан,**

Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы

**Сидорова Елена Юрьевна,**

Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы

В данной статье рассматривается роль институциональной составляющей в трансформации банковской системы развивающихся стран на национальном и наднациональном уровнях. Анализируется влияние законодательных актов на регулирование банковской системы, которая может иметь различную структуру – от одноуровневой до трехуровневой. Особое внимание уделяется взаимодействию национальных банковских систем с мировой банковской системой, а также классификации и элементам институциональной структуры.

Статья также охватывает различные подходы отечественных и зарубежных авторов, включая рекомендации Совета финансовой стабильности и Базельского комитета. Обсуждается важность развития банковской системы для экономического роста развивающихся стран, а также влияние банковского сектора на объем производства и масштабы национальной экономики. В заключение подчеркивается разница между национальным и наднациональным уровнями в контексте их влияния на банковскую систему развивающихся стран.

**Ключевые слова:** трансформация, банк, МВФ, система.

## Введение

Трансформация банковской системы в развивающихся странах является критически важным фактором для устойчивого экономического роста и интеграции в глобальную экономику. В этом процессе особую роль играет институциональная составляющая, которая включает в себя законодательную и регуляторную базу, механизмы управления, а также эффективность работы различных государственных и частных институтов. Именно от институциональной среды зависит стабильность и надежность банковской системы, ее способность адаптироваться к внешним вызовам и внедрять инновации.

**Цель исследования:** подчеркнуть важность институциональной составляющей для трансформации банковской системы развивающихся стран, акцентируя внимание на роли эффективного регулирования, прозрачности и устойчивости институтов, а также на ожидаемом увеличении влияния наднациональных институтов для улучшения координации и устранения пробелов в национальном регулировании.

## Результаты исследования и их обсуждение

Трансформация банковской системы в развивающихся странах является важным фактором для устойчивого экономического роста и интеграции в глобальную экономику. Ключевую роль в этом процессе играет институциональная составляющая, включающая законодательную и регуляторную базу, механизмы управления и эффективность работы институтов. Институциональная структура обеспечивает стабильность и адаптацию банковской системы к внешним вызовам, а также внедрение инноваций.

В настоящее время отсутствует единое понимание соотношения понятий «система» и «структура». Система описывает целое из взаимосвязанных частей, тогда как структура – организацию этих частей. Институциональная структура банковской системы включает формальные и неформальные институты, которые обеспечивают её стабильность и эффективность. Важно выделить два типа изменений: институциональное развитие и институциональную деградацию (рис. 1).

В соответствии с представленным рисунком можно сделать следующее определение: Институциональное развитие банковской системы в развивающихся странах представляет собой процесс

укрепления формальных и неформальных институтов для повышения эффективности, стабильности и устойчивости финансовых учреждений. Это включает улучшение законодательства, корпоративного управления, внедрение современных технологий и повышение финансовой инклюзии.



Рис. 1. Институциональная структура банковской системы

Институциональную структуру банковской системы можно рассматривать в широком и узком подходах. Широкий подход используется для изучения сущности банковской системы, тогда как узкий подход подходит для конкретных исследований. Классификация банков представлена на Рисунке 2.

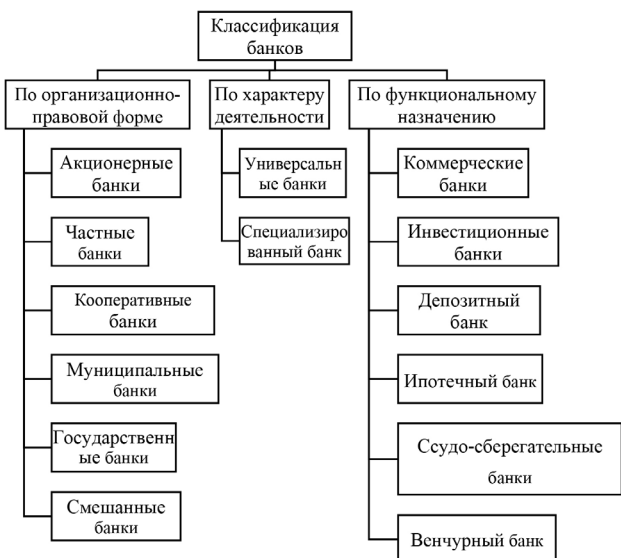


Рис. 2. Классификация банков

Классификация банков подчеркивает разнообразие финансовых учреждений и их значимость для экономики, обеспечивая широкий спектр услуг и способствуя экономическому развитию. Несмотря на изученность функций банков, их роль в на-

циональной экономике остается дискуссионной, особенно в условиях кризисов.

Традиционно банки рассматриваются как инструменты государственной монетарной политики, регулирующие процентные ставки для управления спросом и предложением. Однако в развивающихся странах институциональные факторы играют ключевую роль в трансформации банковской системы, определяя правила их функционирования.

Многие исследователи отмечают важность банков в инвестиционной деятельности, особенно для финансирования инфраструктурных проектов. Однако эффективность этой роли может ограничиваться неразвитыми финансовыми рынками и политической нестабильностью.

Также стоит учитывать социальную значимость банков, которая проявляется в финансировании социально-значимых проектов, предоставлении потребительских кредитов и создании рабочих мест.

В условиях глобальной интеграции финансовых рынков восстановление роли банков как двигателей экономического роста требует эффективной международной координации реформ банковского регулирования (рис. 3).



Рис. 3. Влияние развития банковского сектора на объемы производства в масштабах национальной экономики развивающихся стран

Рисунок иллюстрирует, как развитие банковского сектора может стимулировать рост производства в масштабах национальной экономики развивающихся стран.

Процесс развития банковского сектора включает несколько ключевых этапов:

1. Улучшение финансовой инфраструктуры: Расширение доступа к банковским услугам и повышение их качества.
2. Доступность кредитов: Развитый банковский сектор предоставляет больше кредитов на выгодных условиях.
3. Стимулирование инвестиций: Доступные кредиты способствуют увеличению инвестиций в основной капитал.
4. Рост производительности: Инвестиции повышают производительность и конкурентоспособность предприятий.
5. Увеличение объемов производства: Повышенная производительность ведет к росту объемов товаров и услуг.

6. Повышение уровня жизни: Увеличение производства способствует росту занятости и доходов населения, что улучшает уровень жизни.

Таким образом, развитие банковского сектора способствует экономическому росту развивающихся стран, обеспечивая доступ к финансам, стимулируя инвестиции и повышая производительность, что в итоге улучшает качество жизни населения.

Подводя итоги, трансформация банковской системы в развивающихся странах критически важна для устойчивого экономического роста и интеграции в глобальную экономику. На национальном уровне ключевыми факторами являются законодательная база и эффективность институтов, которые обеспечивают стабильность и инновации в банковском секторе. На наднациональном уровне международные финансовые организации, такие как МВФ и Всемирный банк, играют важную роль в координации реформ и укреплении финансовой стабильности. Для успешной трансформации необходима слаженная работа на обоих уровнях, что поможет создать эффективную банковскую систему, способную справляться с вызовами и поддерживать экономический рост.

Обобщая все вышесказанное можно сказать, что трансформация банковской системы в развивающихся странах является ключевой задачей для обеспечения устойчивого экономического роста и повышения уровня жизни. В условиях глобальных вызовов и внутренних проблем этот процесс требует комплексного подхода и активного участия как национальных, так и международных институтов.

Национальный уровень играет ключевую роль в трансформации банковской системы, создавая условия для её функционирования. Основные аспекты включают:

- Законодательство и регуляция: Необходима правовая база, защищающая права вкладчиков и обеспечивающая прозрачность. Внедрение международных стандартов, таких как Базель III, должно учитывать национальные особенности.
- Корпоративное управление и управление рисками: Эффективные механизмы управления рисками и лучшие практики корпоративного управления повышают доверие к банкам и снижают риск кризисов.
- Структурные реформы и развитие финансового рынка: Необходимы меры по либерализации и поддержке конкуренции для повышения конкурентоспособности банков.
- Финансовая инклюзия: Доступность финансовых услуг для населения и бизнеса критически важна для устойчивости системы. Расширение доступа к банковским услугам должно стать приоритетом.

Международные и региональные институты играют ключевую роль в трансформации банковской системы развивающихся стран, обеспечивая доступ к ресурсам и знаниям, а также координацию реформ. Организации, такие как МВФ и Всемирный банк, предоставляют техническую помощь,

кредитные ресурсы и рекомендации, способствуя макроэкономической стабильности и повышению уровня управления. Гармонизация стандартов, таких как Базель III, укрепляет финансовую стабильность, однако необходимо адаптировать их к местным условиям из-за структурных различий. Стимулирование частных инвестиций также важно для развития финансового рынка. Региональные институты, такие как АБР и ЕБРР, предлагают специализированные программы и финансирование, учитывающие специфику своих регионов.

Успешная трансформация банковской системы развивающихся стран требует сотрудничества национальных и наднациональных институтов. Национальные власти адаптируют международные стандарты, улучшают управление и снижают риски, получая при этом техническую помощь, ресурсы и знания от наднациональных институтов. Гармонизация регуляторов и обмен информацией укрепляют финансовую стабильность и стимулируют частные инвестиции.

## Выводы (заключение)

Институциональная составляющая играет ключевую роль в трансформации банковской системы развивающихся стран. Эффективное регулирование, прозрачность и устойчивость институтов являются фундаментом для успешной трансформации и устойчивого экономического развития. В будущем ожидается увеличение значения наднациональных институтов в регулировании банковской системы, что позволит устранить отдельные пробелы в национальном регулировании и улучшить координацию между странами.

## Литература

1. Лаврушин, О.И. Банковская система в современной экономике: монография / под ред. О. И Лаврушина. – Москва: Кнорус, 2018. – 360 с.
2. Лаврушин, О.И. Банковское дело: учебное пособие / под ред. О.И. Лаврушина. – Москва: Кнорус, 2018. – 766 с.
3. Лаврушин, О.И. Деньги. Кредит. Банки: учебное пособие / под ред. О.И. Лаврушина. – Москва: Кнорус, 2017. – 560 с.
4. Лаврушин, О.И. Роль кредита и модернизации деятельности банков в сфере кредитования: монография / под ред. О.И. Лаврушина. – Москва: Кнорус, 2012. – 272 с.
5. Жуков, Е.Ф. Деньги. Кредит. Банки: учебное пособие / Е.Ф. Жуков. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 783 с.
6. Замурагина К.С. Зарубежная практика оценки финансовой устойчивости банковского сектора и ее использование в России // Молодой ученый. 2016. № 21. С. 367–371.
7. Ограничение доли банков на рынке: необходимая мера или изобретение велосипеда? // Национальный банковский журнал. – 2018. – № 10. – октябрь. – С. 26–29.

8. Михайлов, А.М. Институциональные отношения, интересы и правовые нормы/ А.М. Михайлов // Вопросы экономики и права. – 2019. – № 5. – С. 12–16.
9. Сенин, В.Б. Политико-правовые основы эффективного функционирования банковской системы в условиях федеративного государства: автореферат дис. ... кандидата юридических наук: 23.00.02 / В.Б. Сенин. – Москва, 2015. – 25 с.
10. Масленченков Ю.С., Команов В. Финансовый менеджмент банка: фундаментальный анализ и банковский продуктовый ряд // Бизнес и банки. 2015. № 48. С. 31–39.
11. Фролов, И.Т. Философский словарь / Фролов, И. Т. – Москва: Политиздат, 1981. 445 С.
12. Deuber, Gunter. CEE Banking Report: Banking Sector Convergence 2.0 / Gunter Deuber, Jovan Sikimic // Raiffeisen Research. – 2018. – October. – 84 p.
13. 2008 MIX Global 100 Composite Rankings of Microfinance Institutions // The Microfinance Information Exchange. – December 2018. – P. 1–4.
14. Allen, F. An Introduction to Financial Crises/F. Allen, D. Gale//The International Library of Critical Writings in Economics. – August 14. – 2017
15. Core Principles for Effective Banking Supervision [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.estandardsforum.org/canada/standards/core-principles-for-effective-banking-supervision> (дата обращения: 03.07.2024).
16. Follow-up Audit of FDIC Supervision Program Enhancements // Office of Inspector General Review. – December 2017. – 45 p.
17. Официальный сайт Центрального банка Республики Афганистан – URL: <https://www.dab.gov.af/>
18. Аналитический Интернет-портал – URL: <http://credit.ru>.
19. Официальный сайт МВФ – URL: <http://www.imf.org>.
20. Сайт Банка Международных Расчетов (BIS). – URL: [http://www.bis.org/list/basel3/page\\_1.htm](http://www.bis.org/list/basel3/page_1.htm).
21. Официальный сайт открытой энциклопедии Википедия – URL: <http://ru.wikipedia.org>.

### THE ROLE OF THE INSTITUTIONAL COMPONENT IN THE TRANSFORMATION OF THE BANKING SYSTEM OF DEVELOPING COUNTRIES (NATIONAL AND SUPRANATIONAL LEVEL)

Ehsan F., Yurievna S.E.

Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba

This article examines the role of the institutional component in the transformation of the banking system of developing countries at the national and supranational levels. The influence of legislative acts on the regulation of the banking system, which can have a different structure from a single-level to a three-level one, is analyzed. Spe-

cial attention is paid to the interaction of national banking systems with the global banking system, as well as classification and elements of the institutional structure. The article also covers various approaches of domestic and foreign authors, including the recommendations of the Financial Stability Board and the Basel Committee. The importance of the development of the banking system for the economic growth of developing countries is discussed, as well as the impact of the banking sector on the volume of production and the scale of the national economy. In conclusion, the difference between the national and supranational levels is emphasized in the context of their impact on the banking system of developing countries.

**Keywords:** transformation, Bank, IMF, system.

#### References

1. Lavrushin, O.I. Banking system in the modern economy: monograph / edited by O.I. Lavrushin. – Moscow: Knorus, 2018. – 360 p.
2. Lavrushin, O.I. Banking: textbook / edited by O.I. Lavrushin. – Moscow: Knorus, 2018. – 766 p.
3. Lavrushin, O.I. Money. Credit. Banks: textbook / edited by O.I. Lavrushin. – Moscow: Knorus, 2017. – 560 p.
4. Lavrushin, O.I. The role of credit and modernization of banks' activities in the field of lending: monograph / edited by O.I. Lavrushin. – Moscow: Knorus, 2012. – 272 p.
5. Zhukov, E.F. Money. Credit. Banks: a textbook / E.F. Zhukov. – Moscow: UNITY-DANA, 2010. – 783 p.
6. Zamuragina K.S. Foreign practice of assessing the financial stability of the banking sector and its use in Russia // Young scientist. 2016. No. 21. Pp. 367–371.
7. Limiting the share of banks in the market: a necessary measure or reinventing the wheel? // National Banking Journal. – 2018. – No. 10. – October. – Pp. 26–29.
8. Mikhailov, A.M. Institutional relations, interests and legal norms / A.M. Mikhailov // Questions of Economics and Law. – 2019. – No. 5. – Pp. 12–16.
9. Senin, V.B. Political and legal foundations of the effective functioning of the banking system in a federal state: abstract of the dis. ... candidate of legal sciences: 23.00.02 / VB Senin. – Moscow, 2015. – 25 p.
10. Maslenchenkov Yu.S., Komanov V. Financial management of the bank: fundamental analysis and banking product range // Business and banks. 2015. No. 48. Pp. 31–39.
11. Frolov, I.T. Philosophical dictionary / Frolov, I.T. – Moscow: Politizdat, 1981. 445 P.
12. Deuber, Gunter. CEE Banking Report: Banking Sector Convergence 2.0 / Gunter Deuber, Jovan Sikimic // Raiffeisen Research. – 2018. – October. – 84 rub.
13. 2008 MIX Global 100 Composite Rankings of Microfinance Institutions // The Microfinance Information Exchange. – December 2018. – P. 1–4.
14. Allen, F. An Introduction to Financial Crises/F. Allen, D. Gale// The International Library of Critical Writings in Economics. – August 14. – 2017
15. Core Principles for Effective Banking Supervision [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.estandardsforum.org/canada/standards/core-principles-for-effective-banking-supervision> (access date: 07/03/2024).
16. Follow-up Audit of FDIC Supervision Program Enhancements // Office of Inspector General Review. – December 2017. – 45 rub.
17. Official website of the Central Bank of the Republic of Afghanistan – URL: <https://www.dab.gov.af/>
18. Analytical Internet portal – URL: <http://credit.ru>.
19. Official website of the IMF – URL: <http://www.imf.org>.
20. Website of the Bank for International Settlements (BIS). – URL: [http://www.bis.org/list/basel3/page\\_1.htm](http://www.bis.org/list/basel3/page_1.htm).
21. Official website of the open encyclopedia Wikipedia – URL: <http://ru.wikipedia.org>.

## Штеффен Реймер,

студент программы доктора делового администрирования Евразийской школы управления и администрирования (Бизнес-школа EMAS)  
E-mail: mba\_1@emasglobe.com

## Коляда Андрей Александрович,

доктор делового администрирования, ректор Евразийской школы менеджмента и администрирования (Бизнес-школа EMAS)  
E-mail: mba\_1@emasglobe.com

Актуальность данной статьи заключается в применении концепции бизнес-моделирования в современном стратегическом менеджменте и влиянии этого процесса на принятие управленческих решений. Автор кратко анализирует историю бизнес-моделирования и его роль в стратегическом менеджменте. Описывается и рассматривается модель автора, помогающая руководителям получить объективное представление о будущем компании и разработать стратегию по улучшению позиций на рынке. В статье демонстрируется практическое применение модели на примере российской компании, предоставляющей монтажные услуги, с типичным для отрасли оборотом и количеством персонала. Приводятся доказательства устойчивости, простоты и эффективности модели. Отдельное внимание уделяется этапам моделирования и анализу, предоставляющим конкретные инструменты для выявления сильных и слабых сторон компании. В заключении автор оценивает реалистичность модели на практике, ее плюсы и минусы, а также точность, с которой модель может предсказать будущее компании.

**Ключевые слова:** бизнес-моделирование, стратегический менеджмент, Андрей Коляда, EMAS, деловое администрирование.

## Business Model development and analysis from Andrey Kolyada – short overview

This form of analysis was developed by Andrey Kolyada, Rector of the Eurasian Management & Administration School (EMAS Business School), where it is taught. [2] / [3] Kolyada has developed a practicable analysis to see where the company currently stands on the market and which levers to use to generate market advantages. This involves the creation of a market model usually carried out by a management team. Outsourced analytical services are rarely able to solve this task. [1] On the one hand, external information service providers are not able to react to dynamic changes in the market on time, and on the other hand, the strategy specifications are always determined by the management of the respective company. An externally developed market model, i.e., outside the company, is hardly sensible in this context. This modeling approach is closely linked to strategic management. In the meantime, strategic management has developed into an independent scientific research field. Its emergence dates to around 1960. American business universities have played a major role in its development. Many special articles deal with the transfer of theoretical strategic management into practical entrepreneurial activity and its benefits. This means that business modeling must also include theoretical findings from the research of Michael Porter, Abraham Maslow, and Frederick Herzberg as a part of this modelling process. Andrey Kolyada developed a form of business modelling, strategic planning and strategic management that implements and assimilates the external and internal forces affecting a company to enable predictions about the market dynamics and company's sales dynamics based on stochastic tools at any time. The modelling is visualized in Excel format, it can be done in any program which allows to input data, including paper, it has several tabs and consists of 2 components. The market modelling, prediction of the volume and structure of the market, is called MVC-1 and the forecast of market challenges is called MVC-2. In conclusion the readers can see what possibilities can be offered by this form of modelling in strategic management and business modeling within a company, its advantages, and disadvantages. In general, the methodology of business modeling, strategic planning and strategic management proposed by Andrey Kolyada provides the opportunity to select the best, most productive and cost-effective business model variant by forecasting generally accepted economic indicators (production volume, revenue, profit, profitability, market share, etc.) that an organization can achieve with one or another business model variant over the planning horizon. The methodology allows you to search for the optimal market position, perform strategic goal setting



for the company, manage corporate culture, etc. based on the chosen business model. However, these tools are not the subject of this article.

## MVC-1

The MVC-1 analysis deals with market modelling, forecasting market volume and market structure, done by a scenario approach. By analyzing competitors, conclusions about future market conditions can be drawn. This gives the manager the opportunity to use strategic leverage to utilize this information as advantage. The better you know how to analyze the company and its business market, the better and more accurate this prediction will be.

There are three types of information sources: internal company information, information about competitors and information from external forces.

### Internal company information and ways to obtain it

MVC-1 only relates to one product-market combination, i.e., one product group in a specific target market. This is followed by clustering, which leads to an individual cluster, i.e., all clients in the cluster. With the help of the ABC analysis [5] and the Boston Consulting method [6], it is possible to recognize what products stand at which stage of their existence, when is it necessary to develop new products on the market and in the cluster without any cannibalization effects occurring. In addition, there is information on sales price, direct costs, margin, and sales volume in a defined period. All information is fully accessible to the management and can be defined without any problems. The cost spectrum is freely selectable, but should be limited to the direct costs, as it is also necessary to analyze the competitor cost structure and indirect costs when competitors are difficult to determine. There are two kinds of data. Primary data – data obtained based on market research. This, also called direct data, is collated to isolate a problem. The secondary data – data collected from internal and external sources. This kind of data is a primary data that has been previously processed by someone. This is the sort of data ever collected by anyone for a purpose unrelated to the current task.

### Information about the competitors

To identify competitors in the market or in the cluster is very easy. Companies with the same interest on the market, as well as with the same portfolio, the same licenses, the same TAX-group, etc. can be identified as competitors. Secondly, the lost tenders serve; sometimes (open tender procedure) it is possible to understand who was applying to this tender and who was the winner of the tender. A lot of companies celebrate the winning of a tender in the social media, e.g., LINKEDIN. This can also be a source of information about the closest competitors. There are a lot of companies on the market, with the same or similar range of products or services. Other types of information available on the market can be used for better accuracy of the market forecasting system created with the help of MVC-1. It can be verified by data on competitors from

the past. This comparison of estimates brings approximates the real information, which can be used for the future analysis.

## External forces that affect all competitors and your company

The given example in this article is based on the work of Christof Industries Russia [4] with the Portfolio for Industrial Assembling. However, it does not matter whether it is a service company or a manufacturing company. Although, the costs for personnel, inflation and social security contributions are similar for both. This method can therefore be used for all models of profit creation as the basis for subsequent management decisions. All companies have different interest in the market and various product groups. Therefore, not all companies are available in all corresponding clusters. For all competitors the price structure will be the same. At this stage of the modelling, it is already possible to make strategic statements for the company. How high is the projected volume growth in the clusters where the company is participating? How high is the projected volume growth in the clusters where the company is participating? Is the company represented in the most profitable clusters or it is blocking resources by participating in unprofitable clusters? Is it necessary to change the portfolio to conquer more profitable clusters? What is the forecast of each cluster? These basic questions lead to a series of strategic measures. If it is necessary to expand the production to other clusters or withdraw resources from some clusters, this will have an impact on every area of the company's activity. This holistic approach runs through the entire calculation and shows once again that this modeling can be an effective tool for defining the strategic direction for any company. However, in addition to the stochastic information, there is also data that has influence on the result and therefore distorts it. It means that only MVC-1 is not enough, and you need to use other EMAS tools to obtain the correct knowledge.

## MVC-2

This section demonstrates the implementation of the MVC-2 tool. MVC-Group 2 is a balanced analysis of external impacts in the market. MVC2 is a forecast calculation, when calculations need to be done in scenario approach, because all information is subject to uncertainty and can change. Thus, if there is a significant market improvement or deterioration, we have already created the right scenario for this case. The minimization principle is a key point to develop the number of scenarios. This principle applies that the higher the dynamics in the circumstances and consequently in the market, the greater the number of scenarios. Normally, 3 scenarios should be considered: realistic, optimistic, and pessimistic scenario. It considers all positive and negative effects in the market during the forecast period for all competitors. Each company has a unique set of factors in MVC-2. Some factors can be the same for all or some companies. It is helpful to perform the standard forms of analysis, PESTEL [7] and SWOT [8] prior

to analysis and incorporate its results. The MVC-2 is followed by the Market Risk analysis (MaRis) [9]. This analysis includes risks emanating from other market participants, for example, the announcement of the construction of a new production line or other activities, since it includes all risks for the suppliers and buyers. The company's external forces and relationships with customers will be analyzed through the Customer Service Index, or Customer Satisfaction Index (CSI). *"The customer satisfaction index (CSI) is a metric that reflects the overall customer satisfaction with a company in terms of product quality, customer service, price, etc. It allows brand owners to determine the reasons for consumers' satisfaction and dissatisfaction."* [10] The form of it comes from Andrey Kolyada. The CSI is calculated by analyzing product-specific, process-specific, and personnel-specific factors. The first step is to define the product group and its characteristics. In production it can be the design and the handling of it, in a service company like Christof Industries Russia it can be service quality itself, or the fast reaction on new situations etc. The characteristics are followed by the weighing criteria. The weighing shows the focus to the product group. The focus in this example is the quality of work with 20%, in the accompanying processes is the highest focus to the tender process and so on. In all groups the total weighing sum need to be 100%. In the next step, points from 1–10 are awarded for each property, which are then multiplied by the weighting and added together to produce a partial result. As already mentioned, it is necessary to consider the individual sub-areas separately, as depending on the product, the focus is more on the product characteristics, or the processes, or even on the personnel. This evaluation is carried out in step 2 by subjecting the three main criteria described above to another weighting, which together must add up to 100%. This weighting with the result of the first calculation produces three intermediate values which are then added together in the final step to produce the CSI index. Next is the competition matrix. This competitive matrix, form and design by Andrey Kolyada are crucial. Only this matrix contains all important information. The juxtaposition can be helpful in recognizing weaknesses and strengths. But it is not part of the calculation. This form, according to Andrey Kolyada, gives all main information according to the definition of the first column. It is necessary to understand the brand equity of the company and other competitors in the cluster or market. Andrey Kolyada has managed to generate an objective form of brand equity calculation by linking CSI and brand equity. The calculation of brand equity can be simplified using an additional table with information from a list of questions to the customer after a project completion and from the information of an after-action review. The list of questions to the customer contains questions about the course of the project, but for manufacturing companies it can contain questions about the implementation of the tender, thus, offering an objective view of a company. The information from the competitors in the market or in the cluster can also be obtained from own customers during the project or the execution of the contract, from those who had oth-

er companies under contract and can say both positive and negative things. This information can also be included in the self-created list and serve as basic information to calculate the market value of the respective competitor. In the next steps the projections are set in relation to each other. We briefly explain the procedure, which can also be run automatically. The projections are also called "internal processes". The first projection is related to the CSI, which was done before. The characteristics of the CSI are on the left side. The results are as follows. The average score in the market will be calculated and placed on the right side of every characteristic separately.

$$CSI_{\text{average — Characteristic 1}} = \frac{CSI_{\text{Company 1}} + CSI_{\text{Company 2}} + \dots + CSI_{\text{Company (n)}}}{n}$$

Formula 1

The right side, advantages, and disadvantages, shows the result dependence to the average of each characteristic. The calculation looks like this:

$$Company\ 1_{\text{Characteristic 1}} = CSI_{\text{average — Characteristic 1}} - CSI_{\text{Company 1\_Characteristic 1}}$$

Formula 2

This needs to be done for all characteristics and all companies separately. The Projections Brand Equity, as internal process 2, Product Portfolio, as internal process 3, Manufacture and Related Process, as internal process 4, and Effectiveness of Management and Personnel, as internal process 5, follow the same procedure as the projection CSI. In this projection Brand Equity will be calculated regarding the outcome of the brand equity, the Manufacture and Related Process projection relates to the processing of a project, product, service etc. And the projection of Effectiveness of Management and Personnel shows the advantages and disadvantages of the interaction with a client. Again, this needs to be done for all competitors in the market or in the cluster. Therefore, the projections or internal processes show all pros and cons between the company and the competitors in the market. If the company has disadvantages on a specific characteristic, it can be very easily detected, and later developed into an advantage. The after-action list, with all disadvantages and the development of it is only possible with the model of Andrey Kolyada. Combined this information forms the projections (internal processes), and MVC-2 is counted as one result. The logic behind the DMM analysis is as follows: every business model will grow or fail in the target market based on a combination of factors that help a company to grow or that prevent a company from growing. These factors that help a company to grow are called "growth factors" and those that prevent a company from growing are called "fall factors". On the left side, the growth factors are weighted and then calculated; on the right side, this is done with the fall factors. The calculations show the advantages and disadvantages in the projections (internal processes). The calculation of each line according to Andrey Kolyada:

(1) From Projection (internal process right side – advantages and disadvantages)

- (2) From Projection (internal process left side – Source from given number)
- (3) Calculated weight % = (2) /  $\sum$  all factors
- (4) Calculated index (Score / The possibility X Weight) = (1) x (3)

The total amount of all characteristics of all projection (internal processes) will be an addition to all calculated indexes. This procedure follows the MVC-2 and MaRis calculation, but the nature of the MaRis analysis is that there are no advantages, because all risks have a negative impact on the company and on the competitors. The ratio between growth and fall factors is the result of the DMM analysis. If this ratio is higher than '1' it means that the growth factors in the company are stronger than the fall factors. It shows that the company is growing in the market and taking market share from other market participants. If the ratio is less than '1' the fall factors are stronger and the positive growth factors are not strong enough. This result shows that the company will lose a part of its market share. Now we can see how it is important to act with advantages and disadvantages from the after-action list following the projections. The last step is the calculation of "Z". Andrey Kolyada calls Z-calculation the forecast calculation for MVC-1. If the business modelling needs to be calculated for more than one year, the new calculation of the market volume in monetary form must follow this calculation. *"Z is the coefficient of interaction between competing business models of all market players (or of all players in a cluster if the analysis is performed only in a particular market cluster). It is obvious that the dynamics of a particular company is not only the result of its own efforts, but also the result of the actions of its competitors. This coefficient reflects the competitive activities that influence each company on the market and correct its own efforts with regard to the market."* [2] The calculation of "Z" and the forecast calculation are for the next year for all competitors in the market or cluster.

## Conclusion

This conclusion was done after the business modeling of company forecast modelling for the years (2024–2027). The view back was necessary to understand how large the error tolerance was. It was found that the error tolerance in 2023 was around 10%, both for the calculated profits and for the MVC2 analysis. The year 2022 cannot be evaluated due to the massive political and associated economic changes, but for the year 2021, an error rate of 9% could be seen. These error rates are a simple comparison of the calculated data with the real data. The first forecast period was 2024. The final data can be evaluated after the annual financial statements are published. In Russia, this will be the end of March. However, the trend suggests that these calculations will also be accurate with an error tolerance of 8% compared to the actual result. Andrey Kolyada's business modeling, strategic planning and strategic management model has several advantages, but also disadvantages. The biggest advantage is the ability to identify the weaknesses of a company in the market and in the cluster. The resulting action list is the basis for strategic management in the year following the calculation. Clusterfication also makes it possible, with the help of a parallel ABC and

Boston Consulting analysis, to identify the status of the life cycle of your own products and to model the portfolio to get the highest possible profit and growth opportunities. This holistic view, which also includes the corporate culture and, thus, represents the forces within the company, is one of the most detailed models currently available. Every change in this calculation has an impact on the overall result of the following year, hence, these necessary changes can also be explained plausibly. Not every position in the action plan can be implemented directly, so it is also possible to enable homogeneous growth with the market by creating a task list and listing future and breakthrough goals in a schedule and planning the necessary activities. In addition to the advantages, there are also disadvantages. Due to the level of detail, obtaining information for the initial calculation is very complex. Any expert who is familiar with the business environment will use all generally available options to get a detailed market picture. For example, the annual balance sheets, which provide a deep insight into the company structure of a competitor, publications by competitors on social media and their homepage, which may provide information about product prices. Maintaining the model is very labor-efficient and can also be carried out by management assistants under supervision. Therefore, this negative point denies itself after the initial calculation. One question remains and has not yet been answered. To what extent does this model reflect the reality? After dealing with this concept, it took data and calculation bases from previous periods by going back at least 2 years. This has the advantage immediately noticeable from the subsequent annual financial statements or competitor publications of how much uncertainty there is in the calculation. With this tool, it is possible to adjust the calculation and eliminate any errors arising from a different cost structure assessment. With an uncertainty of 5–7% [5], it is still possible to explain actions in business modeling and strategic management and develop a causal chain of evidence for it.

## Литература

1. Андрей Коляда, Презентации «Модуль Стратегический менеджмент» Евразийская Школа Менеджмента и Администрирования (Бизнес-школа EMAS) 2024 / Andrey Kolyada, Presentations "Strategic Management Module" Eurasian School of Management and Administration (EMAS Business School) 2024.
2. Андрей Коляда Следующий уровень: Стратегический менеджмент новой эпохи. Как построить эффективную бизнес-модель и разработать эффективную стратегию для роста вашей компании 2023. Москва: Альпина ПРО и Евразийская школа менеджмента и администрирования. 616 с. – ISBN 978-5-206-00086-3. – EDN FUTPBY / Andrey Kolyada Next Level: Strategic Management of the New Era. How to Build an Effective Business Model and Develop an Effective Strategy for Your Company's Growth 2023 Moscow: Alpina PRO and Eurasian School of Management and Administration. 616 с. – ISBN 978-5-206-00086-3. – EDN FUTPBY.

3. Коляда А.А., Плехова Ю.О. Методика разработки бизнес-моделей организации и прогнозирования ее экономической эффективности Теория и практика общественного развития; no.8, 2023 DOI: 10.24158/tipor.2023.8.12. –101–112 с /Kolyada A.A., Plekhova Y.O. Methodology of development of business models of the organization and forecasting of its economic efficiency Theory and practice of social development; no.8, 2023 DOI: 10.24158/tipor.2023.8.12. –101–112 s.
4. Финансовый профиль компании «Ферромонт»/ редкол.: Юрий Киселев, Директор по развитию партнерской сети, отв. ред. Tensor, Saby. гос. экон. ун-та, 2024, URL: <https://saby.ru/profile/7726682980-772801001?anchor=place> (дата обращения: 21.01.2025). – Режим доступа: Автоматизированная интегрированная библиотечная система (АИБС) «Saby»; для зарегистрир. – Текст: электронный. / Financial profile of the company “Ferromont”/ edited by: Yuri Kiselev, Director of Partner Network Development, ed. Tensor, Saby. gos. ekon. un-sta, 2024, URL: <https://saby.ru/profile/7726682980-772801001?anchor=place> (date of access: 21.01.2025). – Access mode: Automated integrated library system (AIBS) “Saby”; for registrar. – Text: electronic.
5. How to calculate ABC analysis? Editor: Peter Drakeley, editor-in-chief EazyStock, State University of Economics, 2025. – URL: <https://www.eazystock.com/blog/calculate-apply-abc-classification-inventory/> (дата обращения: 15.01.2025).
6. What Is the Growth Share Matrix / Editor: Sandy Moose, Strategic Advisor, Boston. Ed. by Martin Reeves, Managing Director and Senior Partner, Chairman, BCG Henderson Institute, State Univ. of Econ. 2025. – URL: <https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix> (дата обращения: 15.01.2025).
7. What is PESTEL Analysis? Editor: Jim Makos, Rev. ed. PESTLE Analysis, 2025. – URL: <https://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/> (дата обращения: 15.01.2025)
8. How to Perform a SWOT Analysis? Editor: Will Kenton, editor-in-chief, Investopedia team econ, 2025, 2025. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp> (дата обращения: 15.01.2025)
9. Risk Analysis / Ed. by Hans-Peter Balfanz, Rev. ed. Several editors of econ. univ. 2025. – URL: <https://de.wikipedia.oriki/Risikoanalyse> (дата обращения: 15.01.2025).
10. What is CSI: Basics? / Ed. by Team Send Pulse. Editor-in-chief: Team Send Pulse, econ. univ., 2025. – URL: <https://sendpulse.com/support/glossary/customer-satisfaction-index> (дата обращения: 15.01.2025).

fact of this process on management’s decision-making. The author briefly analyzes the history of business modeling and its role in strategic management. The model developed by the author is described and discussed, helping managers gain an objective view of the future of a company and develop a strategy to strengthen its position on the market. The article illustrates a practical application of this model on the example of a company in Russia that provides installation services, with a typical turnover and staff number for the industry. Evidence of the model’s stability, simplicity and efficiency is given. Special attention is paid to the steps of modeling and analysis, presenting specific tools for identifying the strengths and weaknesses of a company. In conclusion, the author evaluates the implementation of the model in real-life conditions, its advantages and disadvantages, and the accuracy of the model in predicting a company’s future.

**Keywords:** business modeling, strategic management, Andrey Kolyada, EMAS, business administration.

#### References

1. Andrey Kolyada, Presentations “Strategic Management Module” Eurasian School of Management and Administration (EMAS Business School) 2024.
2. Andrey Kolyada Next Level: Strategic Management of the New Era. How to Build an Effective Business Model and Develop an Effective Strategy for Your Company’s Growth 2023. Moscow: Alpina PRO and Eurasian School of Management and Administration. 616 p. – ISBN 978-5-206-00086-3. – EDN FUTPBV / Andrey Kolyada Next Level: Strategic Management of the New Era. How to Build an Effective Business Model and Develop an Effective Strategy for Your Company’s Growth 2023 Moscow: Alpina PRO and Eurasian School of Management and Administration. 616 p. – ISBN 978-5-206-00086-3. – EDN FUTPBV.
3. Kolyada A.A., Plekhova Y.O. Methodology of development of business models of the organization and forecasting of its economic efficiency Theory and practice of social development; no.8, 2023 DOI: 10.24158/tipor.2023.8.12. –101–112 p. –101–112 s.
4. Financial profile of the company “Ferromont”/ edited by: Yuri Kiselev, Director of Partner Network Development, ed. Tensor, Saby. state economic university, 2024, URL: <https://saby.ru/profile/7726682980-772801001?anchor=place> (accessed: 21.01.2025). – Access mode: Automated integrated library system (AIBS) “Saby”; for reg. – Text: electronic. / Financial profile of the company “Ferromont”/ edited by: Yuri Kiselev, Director of Partner Network Development, ed. Tensor, Saby. gos. ekon. un-sta, 2024, URL: <https://saby.ru/profile/7726682980-772801001?anchor=place> (date of access: 01/21/2025). – Access mode: Automated integrated library system (AIBS) “Saby”; for register. – Text: electronic.
5. How to calculate ABC analysis? Editor: Peter Drakeley, editor-in-chief EazyStock, State University of Economics, 2025. – URL: <https://www.eazystock.com/blog/calculate-apply-abc-classification-inventory/> (accessed 01/15/2025).
6. What Is the Growth Share Matrix / Editor: Sandy Moose, Strategic Advisor, Boston. Ed. by Martin Reeves, Managing Director and Senior Partner, Chairman, BCG Henderson Institute, State Univ. of Econ. 2025. – URL: <https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix> (accessed: 15.01.2025).
7. What is PESTEL Analysis? Editor: Jim Makos, Rev. ed. PESTLE Analysis, 2025. – URL: <https://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/> (accessed: 15.01.2025)
8. How to Perform a SWOT Analysis? Editor: Will Kenton, editor-in-chief, Investopedia team econ, 2025, 2025. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp> (accessed: 15.01.2025)
9. Risk Analysis / Ed. by Hans-Peter Balfanz, Rev. ed. Several editors of economics. univ. 2025. – URL: <https://de.wikipedia.oriki/Risikoanalyse> (access date: 01/15/2025).
10. What is CSI: Basics? /Ed. by Team Send Pulse. Editor-in-chief: Team Send Pulse, econ. univ., 2025. – URL: <https://sendpulse.com/support/glossary/customer-satisfaction-index> (access date: 01/15/2025).

## BUSINESS MODELLING FOR PRODUCING COMPANIES IN RUSSIA

Steffen Reimer, Kolyada A.A.

Eurasian Management and Administration School

The relevance of this article lies in the application of the business modeling concept in modern strategic management and the im-